

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра Экономики и управления бизнес-процессами

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ И.Р. Руйга  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

### **МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Формирование кадровой политики региона для развития бизнеса в сфере  
гостеприимства

Направление 38.04.02 «Менеджмент»

Магистерская программа 38.04.02.00.07 «Управление развитием бизнеса»

Научный руководитель \_\_\_\_\_ канд. филос. наук, доц. Савина Э.В.

Выпускник \_\_\_\_\_ Гаева Е.Е.

Рецензент \_\_\_\_\_ канд. экон. наук Шереметова Т.Г.

Красноярск 2017

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра Экономики и управления бизнес-процессами

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ И.Р. Руйга  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г

**ЗАДАНИЕ  
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ  
в форме магистерской диссертации**

**Студенту(ке)** Гаевой Екатерине Евгеньевне

**Группа** УБ15-12М **Направление** 38.04.02 «Менеджмент» **Магистерская программа** 38.04.02.00.07 «Управление развитием бизнеса»

**Тема выпускной квалификационной работы** «Формирование кадровой политики региона для развития бизнеса в сфере гостеприимства»

**Утверждена приказом по университету № 18837/с от 21.12.2015**

**Руководитель ВКР** Э.В. Савина, канд. филос. наук, доц. кафедры «Экономика и управление бизнес-процессами»

### **Исходные данные для ВКР**

– официальные материалы Федеральной службы государственной статистики, региональных органов власти, документы справочно-правовых систем;

– официальная отчетность предприятий сферы гостеприимства;

– ресурсы глобальной информационной сети Интернет.

### **Перечень разделов ВКР**

Введение

1 Теоретико-методологические аспекты устойчивого развития бизнеса в сфере гостеприимства

1.1 Современное состояние и тенденции развития индустрии гостеприимства

1.2 Особенности управления устойчивым развитием предприятий в сфере гостеприимства

2 Оценка базовых подходов к формированию кадровой политики для развития бизнеса в сфере гостеприимства

2.1 Кадровые технологии как инструмент реализации кадровой политики

2.2 Стратегические особенности развития предприятий сферы гостеприимства на примере г. Красноярск

2.3 Анализ кадровой политики и кадрового обеспечения в сфере гостеприимства г. Красноярск

3 Совершенствование технологий реализации кадровой политики региона для развития бизнеса в сфере гостеприимства

3.1 Предложения по совершенствованию механизмов реализации кадровой политики предприятий сферы гостеприимства в региональных условиях

3.2 Определение возможных рисков и эффективности предложенных механизмов формирования кадровой политики

Заключение.

Список источников.

Список приложений.

## **Перечень графического материала**

- Цели и задачи исследования;
- Определение индустрии гостеприимства;
- Динамика оборота рынка общественного питания РФ в 2006-2016гг;
- Динамика оборота рынка общественного питания по Красноярскому краю в 2015-2017гг;
- Число гостиниц и аналогичных средств размещения РФ по видам за 2014-2016г;
- Обеспеченность номерами на 1 000 человек (города–миллионники РФ);
- Основные показатели рынка гостиничной недвижимости г.Красноярска, 2016г.;
- Тенденции гостиничного рынка Красноярска;
- Определение кадровой политики и кадровых технологий;
- Среднегодовая численность занятых в сфере гостеприимства Красноярского края;
- Прием и выбытие работников сферы гостеприимства Красноярского края, без учета субъектов малого предпринимательства;
- Трехступенчатая модель образования в сфере гостеприимства;
- Проект совершенствования системы кадрового обеспечения сферы гостеприимства;
- Проект совершенствования системы адаптации персонала на предприятиях сферы гостеприимства;
- Процентное соотношение предпочтений различных мотивационных факторов на предприятиях сферы гостеприимства Красноярского края;
- Проект совершенствования системы мотивации персонала на предприятиях сферы гостеприимства;
- Обобщенная модель совершенствования механизмов кадровой политики в сфере гостеприимства;
- Балльная оценка рисков, возникающих в процессе формирования кадровой политики для развития бизнеса в сфере гостеприимства;
- Эффективность мероприятий.

Руководитель ВКР \_\_\_\_\_ Э.В. Савина

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_ Е.Е. Гаева

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2015 г.

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Формирование кадровой политики региона для развития бизнеса в сфере гостеприимства» содержит 105 страниц текстового документа, 36 таблиц, 33 иллюстрации, 20 приложений, 160 использованных источников.

СФЕРА ГОСТЕПРИИМСТВА, ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ, ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ, МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ.

Целью данной работы является разработка комплекса положений по формированию кадровой политики региона в сфере гостеприимства, а также исследование состояния и перспектив развития бизнеса сферы гостеприимства.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- 1) Проанализировать современное состояние и возможности развития бизнеса в сфере гостеприимства, выявить основные проблемы.
- 2) Обобщить организационно-методические основы формирования кадровой политики в сфере гостеприимства.
- 3) Охарактеризовать структуры кадрового обеспечения сферы гостеприимства региона.
- 4) Разработать рекомендации для совершенствования кадровой политики выбранной сферы.

В результате исследования было оценено современное состояние и тенденции развития индустрии гостеприимства, особенности управления устойчивым развитием. Дана характеристика кадровых технологий как инструмента реализации кадровой политики, стратегических особенностей развития предприятий гостеприимства, проанализирована кадровая политика и кадровое обеспечение в сфере гостеприимства города Красноярска.

В итоге был разработан ряд рекомендаций и предложений по совершенствованию технологий реализации кадровой политики региона для развития бизнеса в сфере гостеприимства.

## **ABSTRACT**

The topic of a graduation qualification work: «Formation of the personnel policy of a region for business development in hospitality sphere». It contains 105 pages, 36 tables, 33 illustrations, 20 appendices, 160 used sources.

**HOSPITALITY SPHERE, DEVELOPMENT TRENDS, FORMATION OF THE PERSONNEL POLICY, IMPLEMENTATION MECHANISM.**

The purpose of this paper is organizational provisions on the formation of the personnel policy of a region in hospitality sphere and to study the state and prospects of business development in the hospitality industry.

The following tasks are set:

- 1) To analyze current state and opportunities for business development in the hospitality industry, and identify the main problems.
- 2) To summarize the organizational and methodical bases of formation of the personnel policy in hospitality sphere.
- 3) To characterize the structure of staffing in hospitality sphere in the region.
- 4) To develop recommendations to improve personnel policies in a chosen field.

As a result of study, the current state and development tendencies of hospitality industry as well as peculiarities of sustainable development management have been evaluated. The characteristic of personnel technologies as a tool for implementation of personnel policy and strategic features of hospitality enterprises development have been given; personnel policy and staffing in the hospitality industry of Krasnoyarsk have been analyzed.

Some recommendations on improvement of technologies of the personnel policy of the region implementation for business development in the hospitality industry have been elaborated.

## СОДЕРЖАНИЕ

РЕФЕРАТ.....	2
ВВЕДЕНИЕ .....	5
1 Теоретико-методологические аспекты устойчивого развития бизнеса в сфере гостеприимства.....	10
1.1 Современное состояние и тенденции развития индустрии гостеприимства.....	10
1.2 Особенности управления устойчивым развитием предприятий в сферы гостеприимства.....	30
2 Оценка базовых подходов к формированию кадровой политики для развития бизнеса в сфере гостеприимства.....	40
2.1 Кадровые технологии как инструмент реализации кадровой политики .....	40
2.2 Стратегические особенности развития предприятий сферы гостеприимства на примере г. Красноярск.....	50
2.3 Анализ кадровой политики и кадрового обеспечения в сфере гостеприимства г. Красноярск.....	61
3 Совершенствование технологий реализации кадровой политики региона для развития бизнеса в сфере гостеприимства .....	75
3.1 Предложения по совершенствованию механизмов реализации кадровой политики предприятий сферы гостеприимства в региональных условиях.....	75
3.2 Определение возможных рисков и эффективности предложенных механизмов формирования кадровой политики.....	90
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	96
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	98
ПРИЛОЖЕНИЯ А-Ц.....	108

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы диссертационного исследования. Развитие интеграционных процессов в экономике и взаимосвязей между территориями предполагает высокий уровень развития сферы услуг как связующего звена хозяйственного механизма. В настоящее время индустрия гостеприимства представляет собой неотъемлемую составную часть сферы услуг, она тесно связана с ресторанным бизнесом, торговлей, транспортом и другими отраслями. Открывающиеся перспективы роста объемов предоставления услуг делают этот сектор весьма привлекательным для бизнеса.

Гостеприимство является одним из основополагающих понятий современного общества, которое вследствие длительного этапа развития превратилось в мощную индустрию, которая объединяет под собой тысячи профессионалов, создающих все лучшие условия для потребителей услуг – гостей и жителей региона. Несомненно, что система Российского гостеприимства, как показатель национальной идентичности, а также различные формы ресторанного и гостиничного бизнеса в стране существуют уже достаточно долгое время, формируя результатами своей деятельности представление о том, что олицетворяет собой «сибирская культура». Однако, не смотря на это, можно говорить о том, что Российская индустрия гостеприимства в ее современном виде – относительно молодая сфера деятельности, для успешного функционирования которой требуется серьезное внимание, как со стороны самих предпринимателей, так и государства в целом.

Во многом развитие бизнеса в сфере гостеприимства в современной России происходило схоластически, методом проб и ошибок, а научные методы организации и управления отечественными предпринимателями по ряду причин практически не были востребованы. При этом понимая, что данный вид бизнеса способен обеспечить стабильный доход как в федеральный бюджет, так региональный и муниципальный, а также обеспечить население определенным количеством рабочих мест, – число объектов индустрии гостеприимства в России стало расти с каждым годом. Опасность остаться на периферии и угроза



острой конкуренции вынудила отечественную индустрию гостеприимства начать адаптацию к новым экономическим условиям. Правительство и частные компании начали инвестировать средства в предприятия и организации сферы. В результате появились проекты по реконструкции существующих и строительству новых объектов, изменению структуры управления на предприятиях индустрии гостеприимства, во многих случаях с привлечением ведущих методик, которые и определили актуальность выбранного направления исследования.

Степень научной разработанности проблемы. Тенденциям развития сферы услуг, а также методам их изучения посвящены труды Э.М. Агабабяна, Г.П. Гвоздевой, С.Ю. Вайнштейна, Е.Н. Жильцова, Х. Ламперта, В.Д. Марковой, Р. Мердика, А.С. Новоселова, Р. Рассела, Б. Рендера, Л.Ю. Руди, А.З. Селезнева, М.В. Удальцовой, К. Хаксевера и др. Исследования этих авторов содержат теоретические идеи и методологические подходы к решению вопросов управления сферой услуг в условиях конкурентной среды.

Вопросам повышения эффективности управления предприятиями рынка сферы гостеприимства посвящены работы современных российских исследователей: М.В. Кобяк, К.С. Горяинова, Р.И. Даоод, С.А. Михайлова, А.В. Ксенофонтова, И.В. Никифорова, М.Г. Амировой, О.А. Пекарской, Г.М. Амосовой и другие. Однако в исследованиях не описаны детально и полно факторы, определяющие развитие рынка отдельных типов услуг и предприятий.

Вопросы формирования кадровой политики и функционирования рынка труда отражены в монографиях, диссертациях, статьях, публикациях по результатам научно-практических конференций. В них рассматривается достаточно широкий круг теоретических вопросов, прямо или косвенно касающихся различных аспектов кадровой политики регионов в различных сферах. Можно выделить ряд работ, посвященных решению проблем управления кадрами, как предприятий, так и отдельных территорий. Вопросы кадрового менеджмента рассматриваются в работах многих отечественных и зарубежных авторов. Ведут активную работу и занимаются исследованиями в

этой области такие ученые, как Е.А. Аксенова, Т.Ю. Базаров, О. А. Аликаев, В.И. Гавренкова, А.В. Дейнека, М. Н. Лаврентьева, М.Ю. Рогожин, П.Э. Шлендер, С.А. Шапиро. Методы и подходы к изучению способностей персонала представлены в работах специалистов в области психологии А.А. Реан, М.А. Дмитриевой. Также можно выделить авторов, например, Ю.Г. Одегова, занимающихся исследованиями в области кадровой политики, её исторического формирования и адаптации в соответствии с различными территориальными признаками.

Объектом диссертационного исследования является деятельность по формированию региональной кадровой политики для развития бизнеса в сфере гостеприимства.

Предмет исследования – управленческие отношения, возникающие в процессе формирования и эффективного использования кадровых ресурсов в сфере гостеприимства Красноярского края.

Целью данной работы является разработка комплекса положений по формированию кадровой политики региона в сфере гостеприимства, а также исследование состояния и перспектив развития бизнеса сферы гостеприимства.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- 1) Проанализировать современное состояние и возможности развития бизнеса в сфере гостеприимства.
- 2) Выявить основные проблемы развития бизнеса в сфере гостеприимства.
- 3) Обобщить организационно-методические основы формирования кадровой политики в сфере гостеприимства.
- 4) Охарактеризовать структуры кадрового обеспечения сферы гостеприимства региона.
- 5) Разработать рекомендации для совершенствования кадровой политики выбранной сферы.

Теоретической и эмпирической основой исследования явились труды зарубежных и отечественных авторов, посвященные вопросам формирования,

управления и использования человеческих ресурсов, положения теорий стратегического менеджмента, маркетинга, научные труды в области управления предприятиями сферы гостеприимства, а также исследования в области организационной культуры, организационного поведения, теории организаций, управления персоналом, психологии труда.

Информационной основой исследования послужили материалы научно–практических конференций, концепции, изложенные в современных научных исследованиях, нормативно–методические и законодательные акты государственных органов управления. В качестве информационных источников использованы официальные материалы Федеральной службы государственной статистики, региональных органов власти, документы справочно-правовых систем, официальная отчетность предприятий сферы гостеприимства, ресурсы глобальной информационной сети Интернет.

Методическое обеспечение. В процессе работы над магистерской диссертацией было проведено применение таких методов исследования, как системный подход, системно-структурный анализ, а также функциональный подход, в центре внимания которых идея целостности и структурности, внутренней активности и динамизма изучаемых объектов, особенностей их функционирования в экономике региона в целом. В процессе исследования также использованы общенаучные методы анализа, синтеза и систематизации статистических данных, а также сложившиеся в экономике и менеджменте научные положения и выводы по исследуемой тематике, содержащиеся в работах отечественных и зарубежных авторов.

Научная значимость исследования определяется углублением и расширением понимания специфики и ключевых направлений развития кадровой политики сферы гостеприимства региона.

Практическая значимость работы заключается в том, что полученные в процессе исследования данные являются базой для конкретных рекомендаций по повышению эффективности управления процессом формирования кадровой политики региона. Исследование может быть использовано региональными

и муниципальными органами управления при разработке прогнозов и программ социально-экономического развития региона и формирования региональной политики занятости населения в сфере гостеприимства. Основные положения и результаты работы позволяют повысить эффективность функционирования региональной экономики посредством учета особенностей процессов формирования кадровой политики региона в условиях быстроизменяющихся рыночных требований.

Структура и объем диссертации. Содержание работы включает введение, изложение диссертации в трех главах, список использованных источников, включающий 160 наименований, заключение. Диссертация проиллюстрирована 33 рисунками, 36 таблицами, общий объем диссертационного исследования 129 листов, в том числе приложений 24 листа.

# **1 Теоретико-методологические аспекты устойчивого развития бизнеса в сфере гостеприимства**

## **1.1 Современное состояние и тенденции развития индустрии гостеприимства**

Гостеприимство является одним из основополагающих понятий современного общества, которое вследствие длительного этапа развития превратилось в мощную индустрию, которая объединяет под собой тысячи профессионалов, создающих все лучшие условия для потребителей услуг – гостей и жителей региона. Несомненно, что система Российского гостеприимства, как показатель национальной идентичности, а также различные формы ресторанного и гостиничного бизнеса в стране существуют уже достаточно долгое время, формируя результатами своей деятельности представление о том, что олицетворяет собой «сибирская культура». Однако, не смотря на это, можно говорить о том, что Российская индустрия гостеприимства в ее современном виде — относительно молодая сфера деятельности, для успешного функционирования которой требуется серьезное внимание, как со стороны самих предпринимателей, так и государства в целом.

Анализ публицистических, научных и нормативных источников позволяет сделать вывод о том, что само понятие «индустрия гостеприимства», пришедшее к нам из Соединенных Штатов Америки, вплоть до конца XX века, в российской практике не использовалось. Более того, как в научной, так и в методической литературе не сформированы критерии, которые позволяли бы дать целостную оценку тому, какие виды деятельности следует относить к понятию «индустрия гостеприимства».

На современном этапе своего развития понятие «индустрии гостеприимства» все ещё остается собирательным для многочисленных и разнообразных форм предпринимательства, которые специализируются на рынке услуг, связанных с приемом и обслуживанием гостей [3].

В переводе с латинского «индустрия» (industria) означает «деятельность».

Во многих источниках можно также найти понятие «индустрии» приравненное по значению к «промышленности». Тем не менее, с переходом общества на новый этап социально-экономического развития произошло и расширение смысловых границ определения «индустрии». Данным термин начал рассматриваться как объединенные общими признаками, крупные совокупности родственных предприятий или сферы деятельности.

Мировая сфера гостеприимства заслуженно может быть отнесена к пониманию ее как индустрии. В пользу этого свидетельствует тот факт, что по статистике на долю туризма приходится около десяти процентов от общемирового рынка производства и сервиса, пять процентов всех налогов и около семи процентов мировых инвестиций. По оценке показателя оборачиваемости средств туризм также может быть поставлен на одну ступень с нефтегазовой отраслью (данные Всемирной Туристской Организации (UNWTO)). Кроме того, темпы роста мировой индустрии гостеприимства ежегодно наращиваются на показатель равный не менее чем четырем процентам, что вносит существенный вклад в развитие глобальной экономики [155]. Таким образом, понятия «индустрия гостеприимства» и «сфера гостеприимства» носят в работе единый смысл, основанный на представлении их как совокупности предприятий и организаций, оказывающих услуги населению в области гостеприимства. Сводная таблица подходов к определению таких понятий как «гостеприимство» и «индустрия гостеприимства» и их хронологии изменения приведена в ПРИЛОЖЕНИИ А.

Анализируя различные подходы к определению понятий «гостеприимство» и «индустрия гостеприимства», можно выделить основные из них. Так, британский специалист Р.А. Браймер в своем определении индустрии гостеприимства помимо выделения ее специфических черт, приводит в исследовании некоторые попытки к выделению элементов ее структуры. Напротив, Дж.Р. Уокер являющийся экспертом по изучению гостеприимства, четко определяет следующие ее составляющие, принимаемые за основные: гостиничный и ресторанный бизнес, сферу общественного

питания, туризм, проведение мероприятий досуга и развлекательных мероприятий, включая в определение также подготовку различного типа конференций и деловых встреч [8, с. 12].

Обращаясь к отечественной практике, можно говорить о том, что существенный вклад в развитие теоретических знаний в области индустрии гостеприимства внес Скобкин С.С.. В частности, можно говорить о его публикациях, посвященных вопросам сходств и различий между туристической и индустрией гостеприимства, а также определению конкурентных преимуществ и сдерживающих факторов в развитии сферы гостеприимства. Среди последующих отечественных исследователей можно выделить такого автора как Лунева. В отличие от многих других теоретиков, она рассматривает индустрию гостеприимства как составляющую отрасли туризма, а также отождествляет ее с частным случаем – гостиничным бизнесом. В свою очередь, в определении, предложенном М.М. Романовой, интегрированный характер экономических взаимодействий и зависимостей субъектов в различных отраслях, являющихся составными элементами сферы гостеприимства, выступает основополагающим [16]. На сегодняшний день можно говорить о том, что в отечественной исследовательской практике не сложилось единого понимания в определении индустрии гостеприимства.

Исходя из разницы подходов к определению индустрии гостеприимства, в вопросе соотношения её с индустрией туризма и для последующего представления авторского подхода, который будет использоваться в работе, имеет место необходимость рассмотреть оба возможных варианта.

Как и представлено на рисунке 1.1, в большинстве своем исследователи придерживаются двух точек зрения. Авторы первого из подходов определяют индустрию гостеприимства как составную часть индустрии туризма, которая определяется деятельностью туристических фирм и операторов, и включают в её состав гостиницы и иные средства размещения, услуги досуга и развлечений, а также предприятия общественного питания. Среди авторов данного подхода, можно назвать упоминавшихся ранее Л. Вагена [9], И.В. Зорину [11], В.А.

Квартальнову [35] и Е.В.Луневу [13].



Рисунок 1.1 – Подходы к определению индустрии гостеприимства, в зависимости от места в ней индустрии туризма

Приверженцами второго подхода являются Браймер [7], Уокер [8], Скобкин [10] и Валединская [19]. Они полагают, что индустрия гостеприимства, помимо уже названных ранее в первом подходе сфер деятельности объединяет в себя и сферу туризма.

Согласно федеральному закону «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации», «туристская индустрия – это совокупность гостиниц и иных средств размещения, средств транспорта, объектов санаторно-курортного лечения и отдыха, объектов общественного питания, объектов и средств развлечения, объектов познавательного, делового, лечебно-оздоровительного, физкультурно-спортивного и иного назначения, организаций, осуществляющих туроператорскую и турагентскую деятельность, операторов туристских информационных центров, а также организаций, предоставляющих услуги экскурсоводов, гидов-переводчиков и инструкторов-проводников» [20]. Также, говоря об определении места сферы гостеприимства и её составляющих, можно привести разработанную Скобкиным С.С. модель индустрии гостеприимства. Указанная модель представлена в ПРИЛОЖЕНИИ Б.



Опираясь на выбранное за основу исследование, индустрию гостеприимства следует рассматривать в широком и узком смысле. Совокупность средств размещения, гостиниц, организаций общественного питания и туристических компаний является определением сферы гостеприимства в узком смысле ее понимания. Более широкое определение связано с пониманием сферы гостеприимства как составной части сферы услуг, взаимосвязанной с туристической сферой и объединяющей под собой организации различных направлений. В широкое понимание гостеприимства включают ранее определенные (узкий смысл понятия) предприятия, а также организации оказывающие услуги развлекательного характера, объекты культуры и рекреаций, транспортные и организации связи, предприятия, оказывающие поддержку в функционировании, например, средства массовой информации и учреждения, обеспечивающие предприятия сферы кадрами [16].

Таким образом, в качестве базового определения индустрии гостеприимства в нашей работе мы будем понимать представленный на законодательном уровне подход к ее определению, полагая, что индустрия гостеприимства – это комплексная сфера деятельности работников, удовлетворяющих любые запросы и желания туристов.

Согласно общей характеристике развития рассматриваемой сферы, необходимым является создание определенной структуры и придания ей целостности, что, в свою очередь, будет обеспечивать конкурентоспособность гостеприимства. Было также определено, что в структуру индустрии гостеприимства входит достаточно широкий перечень предприятий. Из определенного ранее, в дальнейшем анализе, с целью его качественного представления будут рассматриваться две наиболее крупные составляющие – рынки общественного питания и средств размещения.

**1. Общественное питание.** По итогам 2015 начала 2016 года показатель оборота общественного питания, выступающий ключевым индикатором развития рынка, впервые за длительный временной промежуток оказался в

отрицательной области на уровне 5,5%. Исходя из этого, обозначенный период можно охарактеризовать как кризисный (рисунок 1.2).

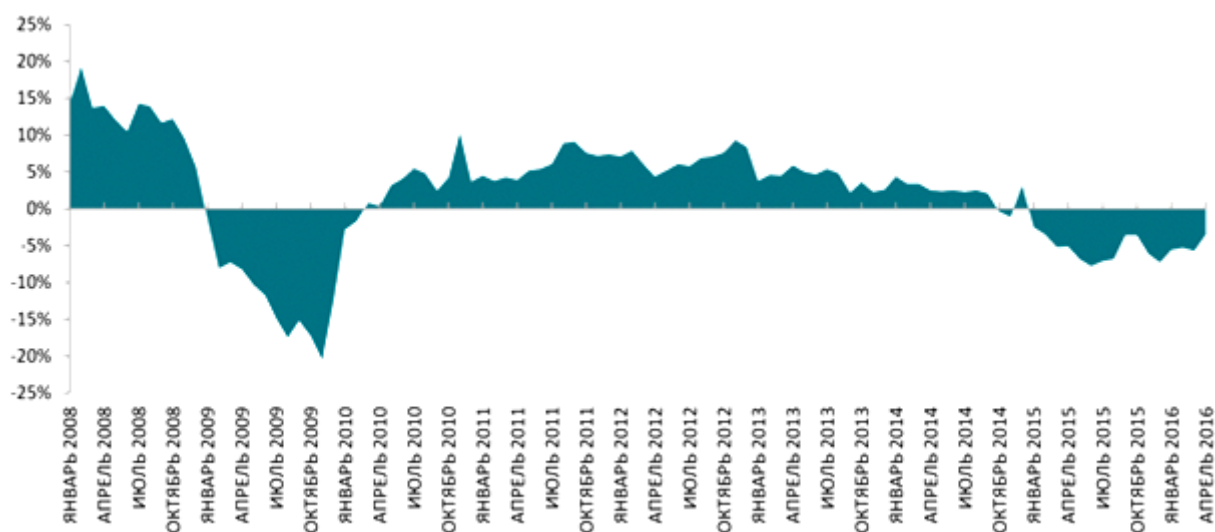


Рисунок 1.2 – Относительный темп прироста оборота общественного питания, январь 2008 – апрель 2016 года, % к соответствующему месяцу предыдущего года [Источник: Росстат]

За исключением фастфуд-сегмента, имеющего в 2015 году рост оборота в 5,2% в реальном выражении, все предприятия общественного питания характеризовались отрицательной динамикой своего развития. Под влияние кризиса также попал и рынок кофеен. Оборот в данном сегменте показал 3,8% отрицательной динамики за последний отчетный период и составил 225,6 млрд.руб. (рисунок 1.3).

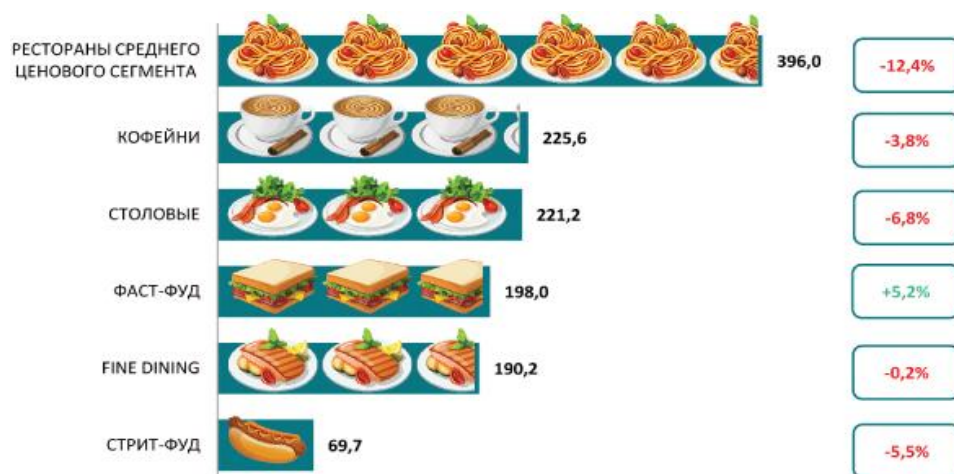


Рисунок 1.3 – Реальный темп прироста объема и динамики развития основных сегментов общественного питания в России, 2015г., млрд. руб., %

В настоящее время можно отметить тенденцию к постоянному росту количества сетевых ресторанных проектов. К концу 2016 года количество заведений данного типа в Российской Федерации имело положительную динамику прироста, составившую 3,3%. Сравнивая данный показатель с предшествующими отчетными периодами можно отметить, что в 2013 и 2014 годах показатели роста данного типа ресторанов находились на уровне 13,4% и 11,1% соответственно.

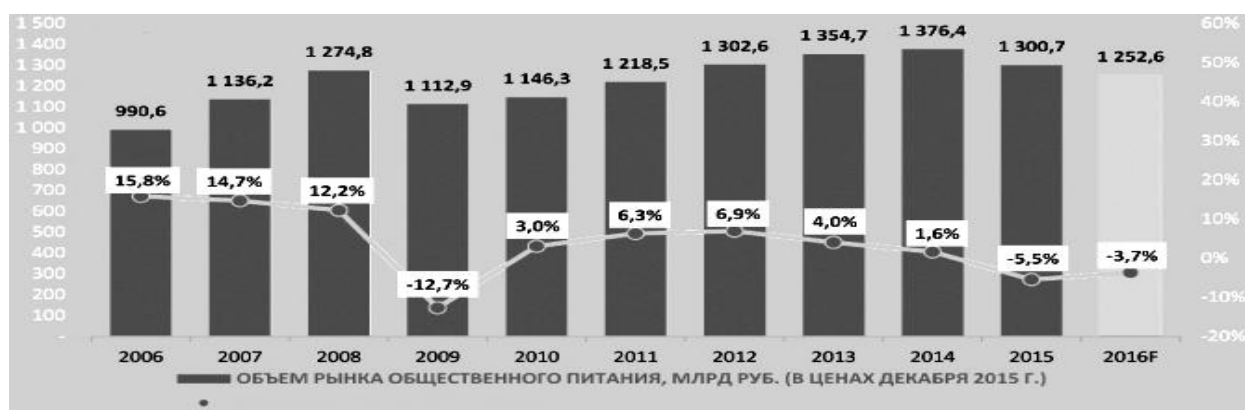


Рисунок 1.4 – Динамика оборота рынка общественного питания РФ в 2006-2016 гг., млрд. руб., %

Учитывая складывающиеся на рынке общественного питания тенденции, имеет место предположение о том, что в текущем 2017 году отрицательная динамика рынка может составить 3,7% и оборот рассматриваемой сферы будет находиться на уровне 1252,6 млрд.руб. Тем не менее, сложившаяся за последнее время кризисная ситуация не умаляет перспективности развития ресторанного рынка. В пользу этого говорит тот факт, что емкость российского рынка общественного питания в несколько раз превышает значения текущих оборотов, что позволяет говорить о наличии возможности его дальнейшего насыщения.

**Красноярский край.** В марте 2017 года показатель оборота общественного питания находился на уровне 1866,7 млн.рублей, или 99,1% по отношению к аналогичному периоду предшествующего года (рисунок 1.5).



Рисунок 1.5 – Динамика оборота рынка общественного питания по Красноярскому краю в 2015-2017гг., млрд. руб., %

В сентябре 2016 года рассматриваемый показатель составлял 1695,6 млн. рублей, что пять процентов больше, чем показатель аналогичного периода предшествующего (2015) года. Наиболее успешными показателями рестораторы края отметились во втором квартале 2016 года, когда оборот находился на уровне выше 5 млрд. рублей. Для сравнения, за аналогичный период 2015 года оборот предприятий сферы общественного питания составил 14221,7 млн. рублей, или 87,4% к показателям аналогичного периода 2014 года. Следует также отметить следующий положительный факт – несмотря на общероссийские негативные тенденции, показатели Красноярского края практически им не подвержены [157].

Структура оборота общественного питания Красноярского края в январе-марте 2017 года представлена на рисунке 1.6.

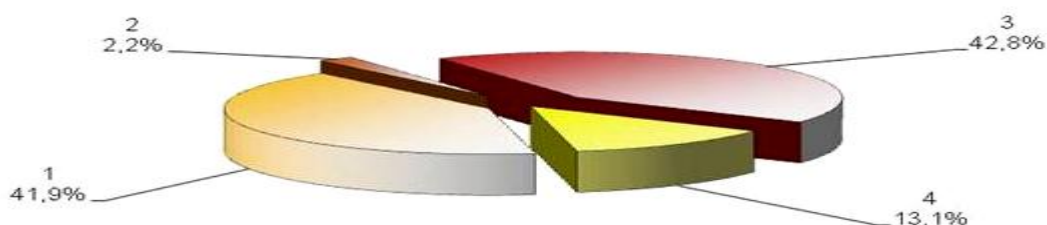


Рисунок 1.6 – Структура оборота общественного питания по хозяйствующим субъектам Красноярского края в январе-марте 2017 года, %

Согласно рисунку 1.6, можно выделить следующие основные хозяйствующие субъекты структуры оборота общественного питания Красноярского края в январе-марте 2017 года:

1) Организации, не относящиеся к субъектам малого и среднего предпринимательства.

2) Субъекты среднего предпринимательства.

3) Малые предприятия (включая микропредприятия).

4) Индивидуальные предприниматели.

Красноярский край характеризуется наличием специфических условий, создаваемых его богатым ресурсным и природным (территориальным) потенциалом. Уникальность и масштаб культурных и исторических объектов, градостроительства и развитие городских инфраструктур обеспечивает высокий потенциал для развития регионального въездного туризма, что, несомненно, влияет и на потенциал развития предприятий сферы гостеприимства, в частности, и предприятий общественного питания.

**Красноярск.** Современное состояние сферы общественного питания города Красноярска характеризуется наличием большого количества предприятий, отличающихся между собой как по их типам, так и по ассортименту, качеству и методам оказания соответствующих услуг. Наблюдается тенденция постоянного увеличения числа объектов сферы, а также совершенствование используемых на предприятиях технологий, повышение уровня производства и сервиса [156]. Структура рынка общественного питания по типам заведений за 2016 год представлена на рисунке 1.7.



Рисунок 1.7 – Структура рынка общественного питания в г. Красноярске по типам заведений за 2016 год, %

Наблюдаемый рост числа предприятий сферы осуществляется за счет разработки новых проектных решений, а также развития существующих предприятий (брендов). При этом крупные ресторанные холдинги в этом вопросе имеют наибольшую активность. Примерами могут служить бар «Franky Woo», гастронаб «Залечь на дно в Брюгге» и пиццерия «Green Villa Pizza» сети «Berry wood family». Немаловажным фактом является наличие на рынке общественного питания города тенденции к увеличению числа демократичных предприятий со средним чеком до пятисот рублей.

Рассматривая вопрос о тенденциях развития сферы общественного питания, в том числе, на уровне региона и города, следует отметить, что существующая на сегодняшний день инфраструктура пищевой промышленности во многом определяет развитие данной отрасли. Анализ развития пищевой промышленности экономики позволяет выделить ряд положительных и отрицательных моментов (рисунок 1.8) [159].

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подъем, становление и диверсификация предпочтений на потребительском рынке, что способствует повышению качества услуг компаний общественного питания и появлению различных типов предприятий</li> <li>2. Достаточно высокий уровень развития транспортно-экспедиционных услуг и схемы товародвижения</li> <li>3. Присутствие местных торговых сетей, владеющих необходимым потенциалом для развития</li> <li>4. Развитие изменение структуры торговых сетей, в том числе координация взаимодействия «магазин-склад»</li> <li>5. Наличие собственных производственных мощностей для выпуска пищевых продуктов высокой степени технологической готовности</li> </ol>	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Товарное предложение по качеству не всегда соответствует требованиям рынка</li> <li>2. Высокий удельный вес транспортных экспедиционных и других расходов</li> <li>3. Высокий удельный вес импортной продукции в товарообороте общественного питания (особенно алкогольной продукции), что отражается на росте оптовых и розничных цен</li> </ol>

Рисунок 1.8 – Положительные и отрицательные стороны пищевой промышленности экономики г.Красноярска

Положение на рынке характеризуется упрочнением позиций транснациональных организаций ресторанного типа. Об этом явно

свидетельствуют факты открытия новых заведений данного типа, например, Burger King. В планах данной компании на 2017 год также числится увеличения количества своих объектов на рынке. Свои намерения начать работу на рынке Красноярска подтвердила и компания McDonald's. Тем не менее, не смотря на высокий интерес международных компаний, на сегодняшний день рынок общественного питания Красноярска в большей мере принадлежит отечественным представителям, с занимаемой им на рынке долей в 65%.

За последнее время в городе также наметилась тенденция к увеличению популярности таких форматов заведений как мобильные точки фаст-фуда, всевозможные палатки и лотки, ценник которых варьируется в пределах 100-150 рублей, а также кафе и обеденные точки в торговых центрах. Инновационным направлением развития предприятий общественного питания являются заведения типа «freeflow». Данный формат заведений предполагает вынесение части технологических процессов на обозрение гостей. Переходя от одного сектора приготовления блюд к другому, посетители могут сами выбирать те виды блюд, что окажутся для них более предпочтительными. Среди заведений данного типа города можно отметить такие как рестораны «Микс патио», ресторан «Суриков» [158].

Наличие конкурентной борьбы со стороны ресторанов привычного типа является отличительной особенностью рынка общественного питания в городе, в частности сегмента ресторанов быстрого питания. В большинстве данная особенность проявляется в разработке специальных программ для потенциальных гостей данного типа заведений. Главным конкурентным преимуществом на региональном уровне рынке при этом считается низкая цена, искусственно поддерживаемая дотациями.

Подводя итог, нужно сказать о том, что, не смотря на положительную динамику показателей развития рынка общественного питания в краевом центре и других отдельных городах страны, не стоит ждать существенного повышения показателей в ближайшие два года. И хотя, по мнению аналитиков

РБК.research, в 2017 году российский рынок общественного питания и начнет постепенно укреплять свое положение, но полное восстановление рынка произойдет лишь в 2018 году.

**2. Рынок гостиничных услуг.** Современная ситуация на рынке гостиничных услуг характеризуется высокой степенью заинтересованности международных гостиничных операторов в деятельности на территориях регионов Российской Федерации, в частности, ярко прослеживается тенденция к созданию гостиничных сетей. При этом большая часть доходов гостиниц по-прежнему приходится на обеспеченность номерным фондом и обеспечение клиентов широким набором дополнительных услуг (таблица 1.1) [50].

Таблица 1.1 – Структура доходов гостиниц в основных регионах мира, %

Регион	Номера	Питание и напитки	Телекоммуникации	Другие статьи дохода
Всего в мире	56,1	35,8	2,3	5,8
Африка и Средний восток	50,8	35,5	5,7	8,0
Азия	51,6	37,3	2,4	8,7
Австралия и Новая Зеландия	60,1	34,0	2,7	3,2
Европа	49,5	43,4	1,6	5,5
Северная Америка	65,3	27,3	2,5	4,9
Южная Америка	59,1	28,3	4,2	8,4

Среди наиболее известных мировых гостиничных сетей можно назвать такие как Four Seasons Hotels and Resorts, Global Hyatt Corporation, Swissôtel Hotels & Resorts, InterContinental, Le Meridien, Ritz–Carlton. Среди российских – Heliopark Hotels & Resorts. Особенности систем управления предприятиями гостиничного типа в зарубежных странах представлены в ПРИЛОЖЕНИИ В.

В качестве основных способов и видов государственной поддержки в Российской Федерации в сфере гостеприимства можно выделить:

– государственные гарантии по инвестиционным проектам для строительства, реконструкции и модернизации основных фондов санаторно-курортных и туристско-рекреационных комплексов;



- субсидирование из краевого бюджета процентов по кредитам, по лизинговым платежам и других затрат организаций малого и среднего бизнеса при приобретении основных фондов и нематериальных активов, применяемых в инновационной деятельности;
- освобождение от уплаты налога на имущество организаций, реализующих инвестиционные проекты муниципалитета или региона, в пределах срока окупаемости инвестиционного проекта;
- предоставление инвестиционного налогового кредита как отсрочку или рассрочку налогов сроком на один год;
- содействие в продвижении инвестиционных проектов, реализуемых в субъектах Российской Федерации на условиях государственно-частного партнерства в рамках федеральной целевой программы «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011 – 2018 годы)».

После рассмотрения долгосрочных целевых программ, направленных на развитие и финансирование деятельности в сфере гостеприимства, можно сделать вывод о том, что данные меры осуществляются преимущественно в разрезе формирования рекреационных и туристических кластеров, а также строительства различных комплексов. При этом приоритет в предоставлении финансирования не учитывается. Кроме того, финансирование в сфере гостеприимства производится различными фондами и министерствами, что существенно усложняет проведение оценки результатов деятельности на уровне муниципалитета.

Таблица 1.2 – Число гостиниц и аналогичных средств размещения РФ по видам за 2014-2015г., ед.

Тип организации	2014	2015
Всего	10714	13958
Гостиница	5445	5698
Меблированные комнаты	1002	1099
Мотель	155	167

## Окончание таблицы 1.2

Тип организации	2014	2015
Пансионат	236	264
Хостел	492	535
Другая организация гостиничного типа	568	629

Показатель ежегодного прироста рынка гостиничных услуг в Российской Федерации составляет порядка 15-20%, что делает гостиничный рынок России одним из самых быстро растущих и развивающихся (таблица 1.2-1.3). Подобные тенденции, в большинстве своем обусловлены ростом числа гостиниц в сегменте 4 и 5 звезд.

Таблица 1.3 – Число гостиниц и аналогичных средств размещения РФ по видам за отдельные периоды 2016 года в динамике к прошлым периодам, ед.

	Всего	Гостиница	Меблированные комнаты	Мотель	Пансионат	Хостел	Другая организация гостиничного типа
январь-июнь	2542	1720	79	8	100	393	242
январь-сентябрь	2578	1732	82	8	107	397	252
январь-декабрь	2598	1741	83	8	111	398	257

Особенности гостиничного продукта находятся в тесной связи с проблемами эффективного развития гостиничного рынка. Учитывая данный факт, посредством анализа специализированных источников был определен круг проблем, связанный с развитием гостиничного рынка в России, полученные данные отражены в ПРИЛОЖЕНИИ Г, а также предложены варианты решения выявленного круга проблем.

По данным исследований «Маркет Аналитика», на данный момент в России насчитывается 13 тыс. гостиничных номеров, которые соответствуют международным стандартам; 10 тыс. из них находятся в Москве, еще 1,5 тыс. – в Санкт-Петербурге и всего 1,5 тыс. – в других городах России [58].

Одним из основных критериев развитости гостиничного рынка является

коэффициент обеспеченности отелей номерным фондом (рисунок 1.9). Рассматривая данный показатель, можно сделать вывод о том, что среди городов с населением, достигшим отметки в миллион жителей, наименее обеспеченным в этом отношении является Омск – на 100 жителей здесь приходится 1,2 номера. Наибольшим показателем коэффициента обеспеченности номерным фондом обладают Ростов-на-Дону (2,9 номера на тысячу человек) и Екатеринбург, с аналогичным показателем [61]. Стоит также отметить, что показатели обеспеченности российских городов почти в три раза ниже, чем аналогичные показатели в городах Европы. В Париже коэффициент обеспеченности номерным фондом составляет порядка 8 номеров на тысячу жителей, в Лондоне данный показатель составляет 12 номеров.

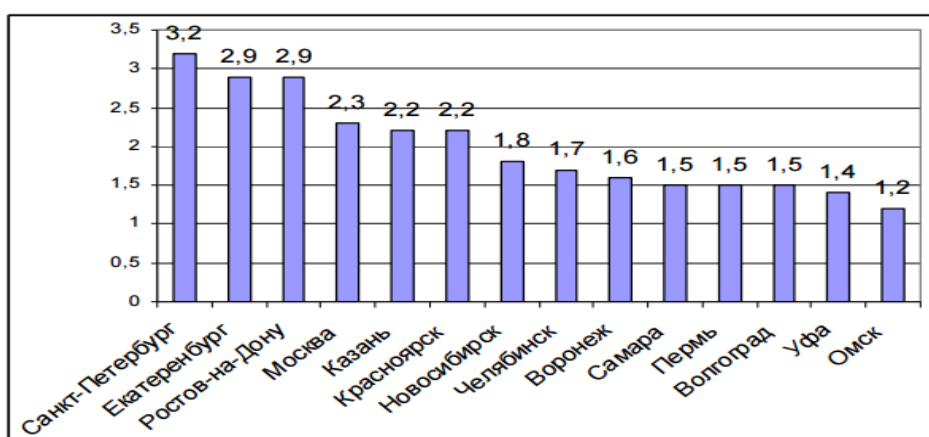


Рисунок 1.9 – Обеспеченность номерами на 1 000 человек (города–миллионники РФ).

В 2015 году средняя стоимость проживания в отелях класса трех звезд в среднем составляла 3 000 руб./сутки. При этом минимальный показатель средней стоимости данной категории номеров был отмечен в Омске и Ростове-на-Дону, на конец отчетного периода он находился в пределах 2700 руб./сутки, максимальный же показатель имели отели Москвы и Екатеринбурга – 4600 и 4 060 руб./сутки соответственно (рисунок 1.10).

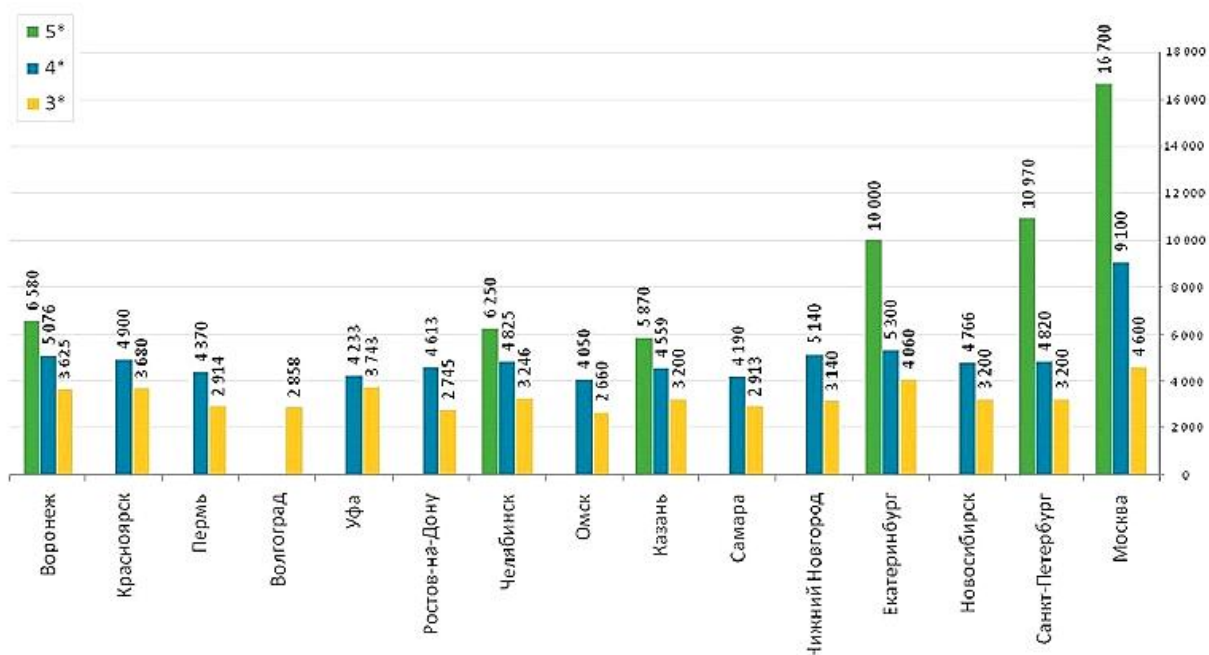


Рисунок 1.10 — Соотношение средней стоимости размещения в гостиницах категории 3-5 звезд, руб./сутки

Сибирь по праву можно назвать деловым центром притяжения для бизнесменов и туристов не только со всей России и стран ближнего зарубежья, но и гостей из Европы. Развитие сибирского федерального округа, по прогнозам аналитиков и специалистов, будет происходить, в первую очередь именно в бизнес-сегменте (в большинстве, включающем в себя отели 3 и 4 звезды), в городах, имеющих наибольшие перспективы и интерес для инвесторов. В частности, к этой категории городов можно отнести города-миллионники, города, с устойчивым туристическим потоком и бизнес-потенциалом.

**Красноярский край.** На сегодняшний день, рассматривая вопрос о состоянии и тенденциях развития гостиничного бизнеса в регионе, нельзя не говорить о том, что центральное место в данном исследовании должно быть отведено городу Красноярску, как центральному городу Красноярского края, так и городу, обладающему наиболее высокими показателями в развитии гостиничной отрасли.

Город Красноярск позиционируется как деловой промышленный центр Сибири, обладающий развитой инфраструктурой для проведения переговоров с партнерами из разных регионов и стран. Богатые рекреационные ресурсы

позволяют развивать въездной туризм, привлекая российских и иностранных туристов. В этой связи значение в экономической и социальной жизни города имеет наличие средств размещения, соответствующих потребностям различных целевых групп.

Анализ структуры рынка гостиничных услуг города Красноярск, показал, что на начало 2016 года большинство гостиниц города не имеют официально подтвержденной категории. Исключения в данном вопросе составляют «Гостиница Красноярск», имеющая статус 3-х звезд и «Октябрьская» с аналогичным статусом, а также первый отель международного класса – Hilton Garden Inn Krasnoyarsk, имеющий 4 звезды [150]. Основные показатели рынка гостиничной недвижимости и процентное соотношение категорий представлено в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Основные показатели рынка гостиничной недвижимости г.Красноярска на 01.01.2016г.

Основные показатели	3 звезды	4 звезды
Средняя продолжительность пребывания, дней	2-2,5	1,5-2
Количество сертифицированных гостиниц, ед.	2 (6%)	1 (3%)
Номерной фонд, номеров	349	259
Средний уровень загрузки, %	54	60

В таблице 1.5 приведена аналитическая справка по крупнейшим гостиницам города Красноярск, анализ показывает, что таких гостиниц в городе 20, номерной фонд более 100 – у 9 гостиниц города, у 11 гостиниц номеров от 35 до 100.

Таблица 1.5 – Характеристика крупнейших гостиниц города Красноярск

Гостиница (отель)	Номерной фонд	Конференц залы	Средняя стоимость номера	Год открытия / реконструкции
Amaks Сити Отель	295	4	3 200–6 000	2011 / 2013
Hilton	259	5	От 4 088	2014
Гостиница Красноярск	250	6	2 890–10 250	1976 / 2014
Сибирь	173	10	4 400–15 000	2006
Снежная сова	121	2	2 700–5 600	1968 / 2011

[Источник: Данные официальных сайтов отелей сайтов раскрытия информации]

Анализ рынка гостиничных услуг г.Красноярска (таблица 1.6) показал, что лидерами среди гостиниц являются представители, обладающие номерным фондом более 100 номеров. В данной категории лучшими показателями обладают «Гостиница Красноярск», «Сибирь», «Амакс» и «Снежная сова» – загрузка этих отелей составляет порядка 45–55%.

Таблица 1.6 – Лидеры по размещенным гостям г. Красноярск

Отель	Доля на рынке, %	Количество размещенных гостей в 2015г., чел.	Динамика по сравнению с 2014г., %	Доля бизнес-туристов в 2015г., %	Средняя продолжительность пребывания в 2015г., дней
Амакс Сити Отель	15	47451	30	70	2,5
Красноярск	13	24111	-8	85	2,1
Снежная сова	9	22350	17	88	2
Сибирь	11	18943	2	80	1,9
Октябрьская	8	8037	1	75	2

[Источник: Данные официальных сайтов отелей]

Среди представителей гостиничного рынка с номерным фондом от 35 до 100 номеров лидерами являются гостиница «Октябрьская», «Дом Отель» и «Такмак SPA Отель», их загрузка также находится в пределах 50–55%. Лидерами по количеству размещенных гостей являются «Амакс Сити Отель», гостиницы «Красноярск» и «Снежная сова» (таблица 1.7).

Таблица 1.7 – Лидеры рынка гостиничного бизнеса г.Красноярск

Гостиница (отель)	Количество проданных номеров		Загрузка отеля в 2015, %	Стоимость номеров	
	2015	Динамика по сравнению с 2014, %		Средняя в 2015, руб.	Динамика по сравнению с 2014, %
Амакс Сити Отель	33 881	32	40,8	3 247	18
Гостиница Красноярск	53 818	–7	56	4 480	25
Сибирь	36 962	12	50,9	4 128	13
Снежная сова	20 316	17	46	2 231	5
Октябрьская	18 393	1	60	5 460	0

[Источник: Данные официальных сайтов отелей и сайтов раскрытия информации]

Среди основных тенденций развития гостиничного рынка города Красноярска можно выделить следующие:

1) Продолжается строительство нескольких крупных гостиниц международных брендов, после ввода, которых номерной фонд города вырастет более чем на 1 500 номеров.

В категории 5 звезд рынок пополнится следующими объектами:

- marriott на 216 номеров, будет расположен на левом берегу Енисея возле центра «Лексус-Красноярск»;

- бутик-отель цепочки «Small Luxury Hotels на 65 номеров на ул. Сурикова, 18-20 (реконструкция). Среди услуг конференц-залы, спа, бассейн. Объём инвестиций составит около 10-15 млн. евро;

- компания «Сибагропромстрой» презентовала проект отеля 5\* на 200 номеров, расположен он будет на Театральной площади. Вопрос, под каким брендом будет работать гостиница, еще не решен.

В категории 4 и 3 звезды планируются объекты:

- в центре города рядом с гостиницей «Красноярск» (ул. Карла Маркса) возвели два отеля - Ibis и Novotel. Инвестором выступает турецкая компания «КАЙИ Груп». Ibis (категория 3\*) рассчитан на 112 номеров, Novotel (категория 4\*) - 92 номера. Начались внутренние и наружные отделочные работы;

- компания «Сибнефто» начала строительство административно-гостиничного комплекса (отель 4\*) на набережной реки Кача по ул. Игарская.

В значительной степени это связано с подготовкой к Универсиаде–2019. Прогнозируется существенный рост конкуренции к 2019 г.

2) Реконцепция гостиниц старой постройки (инвестиции 10–15% годового оборота). За последние несколько лет эта тенденция коснулась почти половины отелей, открывшихся в 60–70-х годах XX века или начавших работать после 2000-х.

3) Рост числа малых форматов – хостелов, мини-отелей, гостиниц в квартирах.

4) Увеличение доли отелей в составе многофункциональных комплексов (строящиеся объекты) как инструмент диверсификации рисков и повышения доходности.

Обобщая анализ рынка гостиничных услуг города Красноярска, можно сделать следующие выводы:

1) Рынок гостиничных услуг города имеет стабильную тенденцию роста, его объем превышает 1,5 млрд. руб.

2) В обычное время средний показатель уровня загрузки отелей составляет порядка 60%, кроме того, на периоды проведения крупных мероприятий, таких как Красноярский экономический форум или турнир по вольной борьбе, загрузка отелей составляет 90–100%.

3) Доля номеров типа «Стандарт» составляет 60%.

4) Основными постояльцами гостиниц, являются бизнесмены. Они составляют порядка 80% от общего потока клиентов.

5) В городе расположено 20 крупных гостиниц, номерным фондом от 35 номеров и около 10 мини – отелей и хостелов.

6) Гостиничный рынок Красноярска прирастает за счет мини-отелей и хостелов, например, в 2014 г. на рынок зашел сетевой хостел «Достоевский», а «Дом Отель» организовал собственную сеть из трех разноформатных гостиниц. «Дом Отель» - открыт в 2008 г. - «классическая» гостиница на 81 номер, в 2014г. открыли еще одно направление - «Дом Отель» Apart (11 номеров-квартир под одной крышей в центре города, с полноценным гостиничным сервисом) и в 2015г. запустили еще один объект «Дом Отель» Neo. По своей сути «Дом Отель» сконцентрировал под одним именем три самых востребованных направления гостиничного бизнеса – полноценную гостиницу в классическом ее понимании, «гостиницу в квартире», но с полноценным сервисом и молодежную яркую мини-гостиницу. Первый в г. Красноярске пример диверсификации внутри гостиничного рынка и первая в городе сеть разноформатных гостиниц под одним брендом.

7) Международные операторы активно осваивают гостиничный рынок г.



Красноярска: в 2014 г. открылся Hilton Garden Inn Krasnoyarsk (4\*), достраиваются Ibis (3\*), Novotel (4\*) и Marriott (5\*).

## **1.2 Особенности управления устойчивым развитием предприятий сферы гостеприимства**

Парадигма устойчивого развития, предполагающая динамический процесс последовательных позитивных изменений, обеспечивающих сбалансированность экономического, социального и экологического аспектов, должна лежать в основе формирования подходов к разрешению проблем территориальных образований. Это особенно актуально сегодня, когда происходит перенос центра тяжести экономических реформ на уровень регионов и усиление их роли в реализации экономической политики государства [160]. Устойчивость регионального развития определяет способность региона сохранять и развивать значение необходимых параметров качества жизни населения в пределах порога безопасности или выше него при колебаниях внешних и внутренних воздействий (общественно-политического, социально-экономического, техногенного, природно-климатического и другого характера), грозящих падением качества жизни населения.

Особенности России (масштабность, региональное многообразие, состояние переходной экономики) требуют более активной, по сравнению с обычной мировой практикой, деятельности государства по устранению диспропорций в экономическом пространстве, решению сложных региональных проблем, созданию условий для устойчивого развития регионов. Основные факторы, влияющие на формирование устойчивого развития региона в современных условиях, представлены в ПРИЛОЖЕНИИ Е.

Модернизация на основе инноваций в вопросе управления регионами является одним из наиболее приоритетных направлений современного этапа экономических преобразований. Подобные задачи, в свою очередь, требуют серьезного к ним внимания региональных властей и, более того, пересмотра приоритетов осуществляемой ими деятельности. И если прошлый период

характеризовался необходимостью создания условий развития предпринимательской деятельности как основы для привлечения инвестиций, то теперь ключевое значение имеют вопросы активизации инновационной деятельности, совершенствование экономических структур региона, повышении конкурентоспособности производимых на его территории товаров и услуг и, как следствие, обеспечение условий устойчивого развития региона в целом.

Таким образом, устойчивое развитие региона – это комплексный процесс, ведущий к решению проблем населения на региональном уровне, к повышению условий жизни жителей региона путем достижения сбалансированности социально-экономического и экологического развития, осуществляемого на основе рационального использования всего ресурсного потенциала региона, включая географические особенности региона, а также особенности экономики, инфраструктуры, промышленности и потенциальных возможностей отдельных городов, относящихся к данному региону [160].

Предприятия сферы услуг, в частности предприятия сферы гостеприимства, осуществляют свою деятельность в условиях воздействия на них существенного числа внешних факторов, характеризующихся случайным характером, что значительно повышает уровень неопределенности. В ряде случаев, на деятельность предприятий данной сферы оказывает особое влияние такой фактор как сезонность. Наличие подобных условий может существенно сказаться на устойчивости развития предприятий данного вида в долго и среднесрочном периоде, потому как оно обязывает менеджеров предприятий принимать управленческие решения с высокой долей риска.

Снижение риска, а также своевременное устранение или ослабление возникающих в этой связи негативно действующих факторов требует создания системы управления развитием на основе современных научных методов менеджмента и маркетинга. Особый интерес при этом представляет решение проблем обеспечения устойчивого развития, посредством увеличения числа конкурентных преимуществ организаций гостеприимства. Решение данной

проблемы видится в определении и глубоком анализе фактов, оказывающих наибольшее влияние на устойчивость развития с последующей разработкой и внедрением мероприятий совершенствования системы управления развитием.

Особенности бизнеса в сфере гостеприимства определяют соответствующие изменения в организации управления предприятием. Они обуславливаются необходимостью оказания большого количества сопутствующих услуг клиентам, различными их потребностями, ценообразованием, финансированием и кредитованием. На специфику управления предприятиями гостеприимства накладывают свой отпечаток также коммуникативные отношения между различными субъектами, участвующими в реализации данных услуг.

Напряженность и несбалансированность функционирования предприятия, связанного с максимальным удовлетворением потребностей клиентов, может проявиться в его внешних связях, которые характеризуются макроэкономическим состоянием экономики, внутривнутриполитическими и социально-экономическими факторами. Поэтому экономическую политику предприятия следует понимать как динамический процесс согласования наиболее важных групп интересов всех субъектов данного вида бизнеса, утверждение позиций в обществе, а не декларацию общих политических принципов.

Опираясь на вышесказанное, можно определить повышение конкурентоспособности предприятий сферы гостеприимства как основную цель устойчивости их развития. При этом следует также учитывать тот факт, что отсутствие необходимого уровня конкурентных преимуществ, а соответственно и конкурентоспособности определяет необходимость создания новых методов и принципов управления, с целью обеспечения эффективности обслуживания клиентов.

Также следует указать на то, что устойчивое развитие является комплексным показателем и должно рассматриваться с учетом развития всех сторон деятельности предприятия (политической, экономической, социальной).

Вместе с тем обеспечение надежности функционирования и развития является основным условием обеспечения устойчивости работы, т.к. устойчивость связана с комплексом свойств предприятия гостеприимства, которые определяют способность системного выполнения заданных функций в условиях неопределенности внешней и внутренней среды, сохраняя основные параметры своего функционирования в заданных пределах на каждом этапе развития. При этом устойчивость работы предприятия выражается в сбалансированном функционировании всех элементов производственно-хозяйственной деятельности, обеспечивающем повышение конкурентоспособности и, тем самым, его эффективное развитие.

Таким образом, при формировании политики устойчивого развития предприятия сферы гостеприимства необходима постановка перспективных целей, к числу которых, можно отнести динамичный рост микроэкономических показателей функционирования; обеспечение экономической надежности и безопасности предприятия; расширенное воспроизводство и рациональное использование ресурсов; социальную защищенность работников предприятия.

Достижение стоящих перед предприятием целей должно обеспечиваться исследованием потенциальных возможностей при учете наличия взаимодействия с внешней средой, что позволит спрогнозировать вероятность повышения уровня конкурентоспособности в определенном рыночном сегменте. При этом предприятие должно стремиться занять определенную нишу на наиболее выгодных для себя сегментах рынка, используя устойчивые конкурентные преимущества и учитывая такие факторы, как качество оказываемых услуг и время их реализации, обеспечение конкурентоспособных условий проживания, привлекающих клиентов, взаимодействие с субъектами, участвующими в оказании услуг, существующие и потенциальные конкуренты.

При прогнозировании развития на длительную перспективу важно учитывать, что на уровень повышения конкурентоспособности предприятия, оказывают влияние следующие факторы:

- технологический уровень реализации оказываемых услуг;

- коммерческие условия продажи услуг, возможности различного рода скидок, коммерческого и потребительского кредита, разнообразие форм расчетов и способов платежа и др.;

- эффективность прогнозирования и реализации рекламных мероприятий, способствующих получению и постоянному обновлению сведений о потребностях клиентов, конкурентах, посредниках, рынках;

- возможности методов ценовой конкуренции (повышение качества услуг при несущественном росте цен и др.);

- уровень государственной (региональной) поддержки предприятий бизнеса в сфере гостеприимства (гарантии кредитов, страхование, налоговые льготы, информация о рынках и др.).

Кроме того, рассматривая проблемы устойчивого развития бизнеса в сфере гостеприимства в современных условиях хозяйствования, необходимо решить вопросы, связанные с определением экономического уровня развития региона, в котором функционирует предприятие, исчислением показателей, определяющих устойчивое развитие предприятия и уровень его конкурентоспособность, выявлением внешних и внутренних факторов, влияющих на устойчивость и конкурентоспособность предприятия.

Для решения указанных задач требуется проведение мониторинга и комплексного анализа процесса функционирования и развития предприятия на основе научно обоснованных принципов и учета долгосрочной социально-экономической стратегии развития региона. При этом одной из основных целей системы управления становится обеспечение условий для эффективного функционирования и развития предприятия в нестабильных и динамических условиях рыночной экономики.

С указанных позиций все показатели и критерии устойчивого развития предприятия должны соответствовать задачам устойчивого развития региона в целом. В то же время устойчивое развитие региона определяется состоянием его экономики, для которой характерно динамичное развитие материального производства и других отраслей, экологическая и социальная защищенность

населения. С данной точки зрения достижение основных целей устойчивого развития предприятия в сфере гостеприимства возможно только при динамичном развитии экономики региона, способствующем осуществлению комплекса экономических, финансовых, производственных, научно-технических, инвестиционных, социальных задач. Обобщенная модель факторов устойчивого развития предприятий в сфере гостеприимства представлена на рисунке 1.12

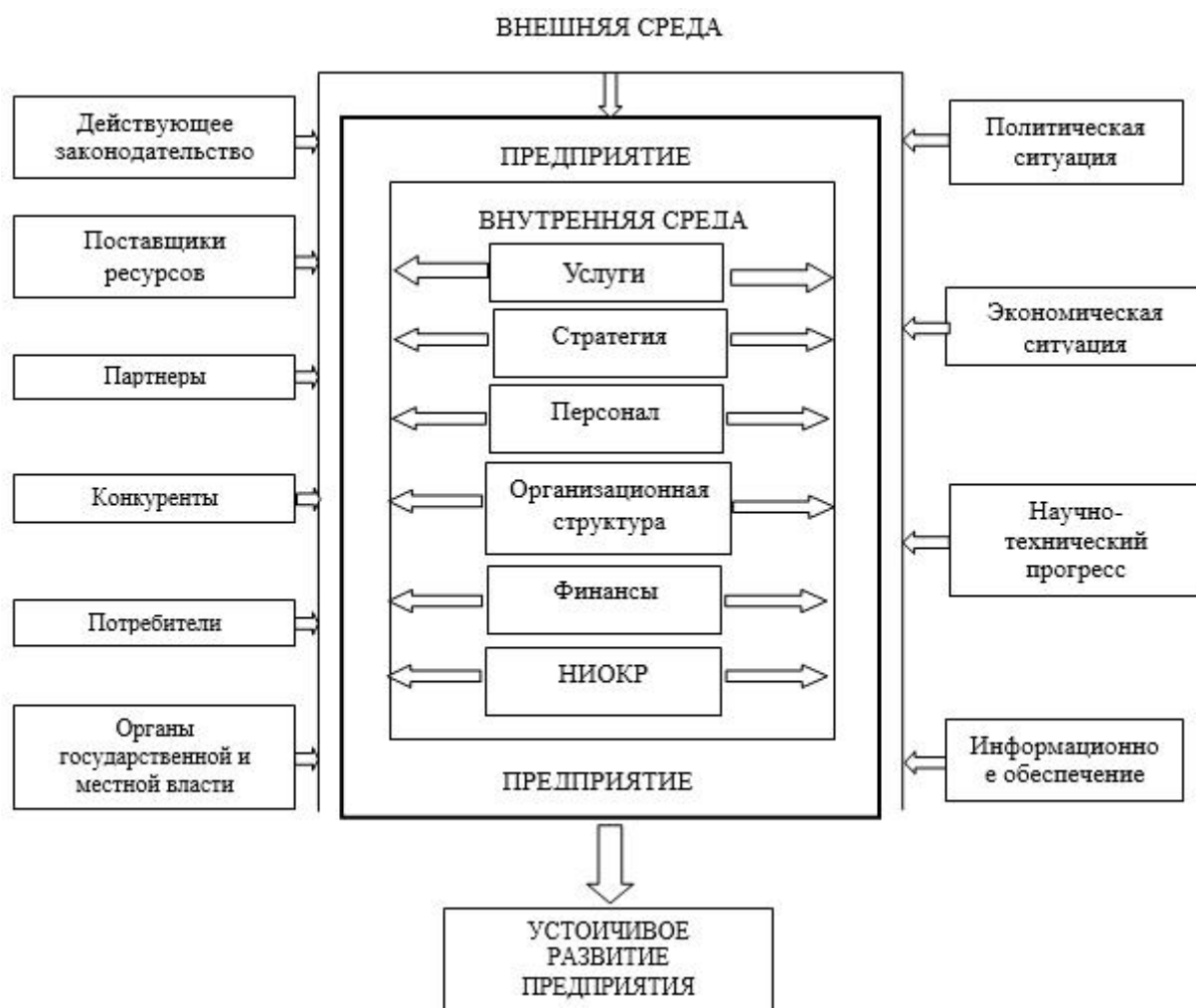


Рисунок 1.12 – Факторы устойчивого развития предприятий в сфере гостеприимства

При таком понимании условий развития бизнеса в сфере гостеприимства, на современном этапе рыночных преобразований, предприятия должны активизировать уровень предпринимательской деятельности в целях обеспечения роста объемов производства услуг, т.к. залогом выживаемости в новых условиях хозяйствования является устойчивое функционирование и

развитие, обеспечивающее прочное положение на рынке услуг сферы гостеприимства в регионе. В этом аспекте необходимо исследование основных факторов устойчивого функционирования и развития предприятий данного вида бизнеса, а также изучение воздействия интеграционных процессов в нем на повышение устойчивости и конкурентоспособности его предприятий. Это позволит обеспечить укрепление связей предприятия с конкретными рынками и другими институтами рыночной инфраструктуры.

На современном этапе основной стратегического управления становится поворот в сторону достижения устойчивого конкурентного преимущества на длительную перспективу, которое развивается благодаря интегрированному взаимодействию экономических субъектов бизнеса гостеприимства. В этом аспекте происходят значительные изменения в маркетинговой концепции управления, основными положениями которой становятся такие факторы, как:

- согласование функционирования звеньев в сети хозяйственных связей при сохранении приоритета конечного потребителя;
- поиск и развитие устойчивых конкурентных преимуществ;
- активизация инновационной деятельности в области разработки новых товаров и услуг;
- гибкая реакция на сигналы обратной связи с конечным потребителем.

Таким образом, маркетинг в целом выступает концепцией управления партнерскими взаимоотношениями, возникающими в процессе производства и реализации услуг в сфере гостеприимства. Подобное его понимание вполне определенно отвечает содержанию новой парадигмы менеджмента, опирающейся на маркетинг отношений, в основе которого лежат развитие и поддержка долгосрочных и надежных связей с субъектами, оказывающими сопутствующие услуги, служащими и другими партнерами. Такая стратегия направлена на удержание потребителей, что гораздо дешевле, чем их привлечение.

В общем случае систему управления устойчивым развитием предприятия, можно представить в виде трех подсистем: управления экономическим

развитием, оперативного управления и управления формированием предприятия. С другой стороны, они по своей сущности образуют интеллектуальную систему, т.к. функции их адекватны и взаимозаменяемы. С данных позиций при формировании системы управления развитием предприятий, прежде всего, должны соблюдаться общие для всех подсистем основные научные принципы управления: гибкость, стабильность, оперативность, оптимальность, устойчивость, экономичность, специализация, централизация.

Особую значимость среди принципов управления развитием приобретают:

- гибкость, характеризующая способность к быстрой адаптации к изменениям внешней и внутренней среды, оказывающим влияние на темпы развития предприятия;

- устойчивость, т.е. способность системы управления постоянно выполнять свои функции в течение длительного времени, не подвергаясь колебаниям возмущающих воздействий при изменении внешних и внутренних факторов;

- оперативность, которая позволяет системе управления быстро и правильно принимать управленческие решения, адекватные изменениям внешних и внутренних факторов, воздействующих на производственный процесс;

- экономичность, характеризующая достижение оптимальных результатов развития с наименьшими затратами ресурсов.

Вместе с тем, процесс развития производства услуг в сфере гостеприимства требует совершенствования организационной структуры, предполагающей наличие концептуализации, алгоритмизации, нормализации, систематизации, персонификации и регламентации процессов управления.

Указанные выше положения позволяют ставить задачи, решение которых предусматривается при создании организационного механизма управления



устойчивым развитием бизнеса в сфере гостеприимства. К основным таким механизмам можно отнести следующие:

- определение объемов ресурсов, необходимых для развития предприятия на текущий и перспективный период;
- выбор приоритетных инвестиционных проектов развития;
- выявление и учет факторов, оказывающих влияние на устойчивость и конкурентоспособность предприятия;
- разработка эффективной политики развития предприятия;
- использование факторов, определяющих привлекательность предприятия для внутренних и внешних инвесторов;
- проведение комплексного анализа функционирования предприятия на каждом этапе развития;
- обеспечение устойчивости финансового состояния предприятия;
- разработка методов поиска и выбора наилучшего варианта развития предприятия по обобщающим показателям;
- разработка и обоснование методики обеспечения конкурентоспособности предприятия, базирующейся на определенных предпосылках.

На этой основе механизм управления развитием предприятия может решать стратегические задачи, связанные с обеспечением его инвестиционной привлекательности, повышением финансовой устойчивости и конкурентоспособности предприятия и оказываемых услуг. Он должен обеспечивать надежность работы предприятия сферы гостеприимства, которая характеризуется его эффективным бесперебойным функционированием; сохранностью проектных значений параметров в течение запланированного периода времени; устойчивостью финансового состояния; перспективностью экономической, технической, социальной политики развития предприятия.

Однако наличие организационного механизма не гарантирует успеха без изменений других сторон управленческой деятельности. В современных

условиях для повышения конкурентоспособности, инвестиционной привлекательности и экономической устойчивости становится объективно необходимым освоение новых принципов корпоративного управления, направленного на преодоление возникающих конфликтов между акционерами, собственниками, менеджерами и рабочим персоналом. При этом корпоративное управление рассматривается как высший уровень управленческой деятельности на предприятиях с акционерной формой собственности. Концентрация и наращивание капитала происходит одновременно с организационным оформлением этого процесса.

Организационные преобразования управления развитием предприятия в сфере гостеприимства определяют необходимость улучшения действия мотивационного механизма, непосредственно связанного с интересами участников процесса оказания услуг клиентам. С этой позиции можно заметить, что предпосылкой повышения эффективности управления устойчивым развитием предприятия гостеприимства является совершенствование системы оплаты и ответственности менеджеров.

## **2 Оценка базовых подходов к формированию кадровой политики для развития бизнеса в сфере гостеприимства**

### **2.1 Кадровые технологии как инструмент реализации кадровой политики**

Кадровая политика входит в состав других видов политики предприятия и может быть проанализирована в различных аспектах. Под кадровой политикой организации в широком смысле понимается система норм и правил, на основе которых основные направления деятельности по управлению персоналом (отбор, обучение, продвижение) заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации. Узкое толкование кадровой политики - предполагает набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях человека и организации.

Сторонник классического подхода в менеджменте М. Вебер определял политику как «способность добиться послушания у других людей, безотносительно к тому, на чем основано это послушание». Определяя компоненты политики, М. Вебер выделяет, во-первых, наличие властвующих, тех, кто осуществляет власть, во-вторых, наличие подвластных, тех, над кем осуществляется власть, в-третьих, нормы властвования (правила, процедуры), в-четвертых, санкции за нарушение норм и вознаграждение за их выполнение. Такая институциональная трактовка понятия политика соотносится с понятием и содержанием кадровой политики.

Различные взгляды на определение кадровой политики приведены в ПРИЛОЖЕНИИ Ж. Общим вектором, по нашему мнению, в различных теоретических подходах к определению феномена кадровой политики является определение кадровой политики как целенаправленной деятельности по созданию трудового коллектива, которая наилучшим образом способствовала бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников [100].

Главная цель кадровой политики – создание системы управления персоналом, базирующейся на экономических методах и социальных гарантиях, ориентированных на сближение интересов работника и организации,

достижение высокой производительности труда, повышение эффективности производства, получение организацией наилучших экономических результатов (ПРИЛОЖЕНИЕ И). Место и роль кадровой политики в политике предприятия представлены в ПРИЛОЖЕНИИ К. Также можно отметить, что в традиционной трактовке выделяют два вида кадровой политики – открытую и закрытую. Особенности реализации кадровых процессов при открытой и закрытой кадровой политике представлены в таблице 2.1.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственных ей организациях. Такого типа кадровая политика может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли. Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, а также работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов [84].

Таблица 2.1 – Особенности реализации кадровых процессов при открытой и закрытой кадровой политике

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новым сотрудникам.	Эффективная адаптация за счет института наставников, высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы

### Окончание таблицы 2.1

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
Обучение и развитие	Часто проводится во внешних ученых центрах, способствует заимствованию нового опыта	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации
Продвижение	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала извне	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
Мотивация	Предпочтение отдается вопросам стимулирования	Предпочтение отдается вопросам мотивации удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, самореализации
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций – контракт, определение ответственности сотрудника и организации.	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственности за изменения за счет осознания единства человека и предприятия.

*Кадровая политика в современных условиях.* В современном менеджменте человеческие ресурсы рассматриваются как один из наиболее важных источников конкурентных преимуществ любого предприятия, поэтому необходимо выстраивать и постоянно совершенствовать системы управления персоналом, согласовывать задачи и содержание кадровой политики с целями, стратегией и постоянно изменяющейся структурой организации. К сожалению, часто такое понимание имеет чисто теоретический характер, что препятствует эффективной реализации данного подхода на практике. Одной из основных проблем формирования кадровой политики в условиях сегодняшней социально-экономической ситуации в нашей стране является дисбаланс между спросом и предложением на специалистов определенных квалификаций и профессий [82].

Проводившийся среди топ-менеджеров и HR-руководителей опрос выявил следующие проблемы в сфере управления человеческими ресурсами, которые им предстоит решить в ближайшее время [85]:

1) Старение персонала (по мнению 45,5% топ-менеджеров и 38% HR-руководителей).

- 2) Низкий уровень трудовой мотивации (16 и 35% соответственно).
- 3) Недостаточный уровень квалификации (41 и 33%).
- 4) Конкурентоспособный компенсационный пакет (18 и 20%).
- 5) Высокий уровень текучести кадров (29,5 и 19%).
- 6) Невысокий уровень лояльности персонала (16 и 18%).
- 7) Невысокий уровень трудовой дисциплины (6,8 и 7,4%).

Исходя из вышесказанного, можно назвать общие требования к кадровой политике, которые должны применяться к ней в современных условиях. Во-первых, кадровая политика должна быть тесно связана со стратегией развития (или выживания) предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии. Во-вторых, кадровая политика должна быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из реальных финансовых возможностей. И, наконец, кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам [86].

Таким образом, на современном этапе кадровая политика - это генеральное направление кадровой работы, включающее совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка.

*Кадровые технологии.* Кадровые технологии управления представляют собой рационально организованную систему последовательных форм, методов и средств, ориентированных на решение кадровой проблемы в конкретных условиях организации деятельности предприятия. Основу этих технологий

составляет такая совокупность форм и методов работы с персоналом, при которой возможно не только достижение разового результата, но и его постоянное воспроизводство.

В последние годы в научном обороте термин «кадровые технологии» приобретает все более широкое употребление. Однако до настоящего времени общепринятой его трактовки еще не сложилось. Подходы к определению кадровых технологий приведены ПРИЛОЖЕНИИ Л. В нашей работе мы будем рассматривать кадровые технологии как средства управления количественными и качественными характеристиками состава персонала, обеспечивающие достижение целей предприятия и эффективность его функционирования.

Технологии управления персоналом можно также трактовать как определенные алгоритмы (или наборы) операций и процедур кадрового менеджмента, позволяющие удовлетворять потребности предприятия в эффективном формировании и использовании человеческих ресурсов. Круг отработанных технологий кадрового менеджмента довольно широк. Однако наиболее часто к технологиям управления персоналом относят следующие:

1) *Подбор персонала.* Система подбора персонала - это совокупность технологий, правил и приемов своевременного комплектования штата предприятия сотрудниками в количестве и составе, необходимых для достижения стратегических целей компании [94]. Система подбора персонала включает в себя набор персонала и последующий его отбор, на основании полученных в процессе рассмотрения кандидата на должность данных.

Набор персонала – создание резерва кандидатов на вакантные рабочие места за счет внешних и внутренних источников; это множество действий, которые использует предприятие, для привлечения на работу кандидатов, обладающих возможностями и взглядами, необходимыми для того, чтобы помочь предприятию достичь своих целей. Цель процедуры набора – создать резерв кандидатов на все вакансии [95, 96].

Для набора персонала традиционно используют два основных источника: внутренний и внешний, которые в свою очередь имеют свои достоинства и

недостатки. Рассматривая современную специфику технологий набора персонала, можно также отметить, что получили широкое распространение такие методы как:

- лизинг персонала – использование временного трудового ресурса, предоставляемого кадровыми агентствами на длительный срок для решения определенных задач предприятия. Отличительной чертой лизинга от временного персонала является его длительный срок [97];

- аутсорсинг – передача на длительный срок управленческих функций и при необходимости соответствующих ресурсов внешним исполнителям, которые могут выполнять эти функции эффективнее (например, IT, отдел рекламы и маркетинга) [98];

- аутстаффинг – вывод персонала за штат предприятия, передача части своих сотрудников кадровому агентству. Люди при этом остаются на своих рабочих местах, но все функции работодателя (начисление заработной платы, социальные гарантии и прочее) берет на себя компания, предоставляющая данные услуги [99].

2) *Обучение и адаптация персонала.* Адаптация к работе, трудовому коллективу и к предприятию является прямым продолжением процесса поиска и отбора кадров. Важно не только отобрать лучших работников, но и обеспечить им успешное вхождение в организацию (предприятие), в трудовой коллектив и быстрый выход на требуемый уровень рабочих показателей.

Термин «адаптация» (от лат. *adaptatio* – приспособление) традиционно используется для обозначения процесса привыкания человека к условиям окружающей среды. В свою очередь под адаптацией персонала следует понимать процесс привыкания работников к условиям работы. В научной литературе выделяется несколько видов адаптации и факторов, влияющих на каждый из них (ПРИЛОЖЕНИЕ М). При ближайшем же рассмотрении нетрудно выделить две важнейшие составляющие адаптационного процесса, в качестве которых выступают тесно взаимосвязанные социальная и профессиональная адаптация [101].



Социальная адаптация персонала – это процесс привыкания работников к условиям повседневной служебно-деловой коммуникации с коллегами и партнерами по работе, обусловленной, с одной стороны, общими условиями принятой на предприятии служебно-деловой этики и субординации, а с другой – спецификой межличностных взаимоотношений, сложившихся между конкретными работниками и их коллегами (партнерами). Под профессиональной адаптацией понимается процесс становления и сохранения динамического равновесия в системе «человек – профессиональная среда и выделяет три основные её аспекта: психофизиологический, собственно профессиональный и социально-психологический. Профессиональная адаптация трактуется также как основание для формирования новообразований психических качеств. При этом в состав новообразований включается не только совокупность знаний, умений и навыков, полученных и сформированных субъектом адаптации, но и сложная система межличностного взаимодействия с профессиональным и социальным окружением [102, 103].

Анализ исследований, касающихся адаптации персонала, позволяет сформировать список рекомендаций, позволяющих вывести процесс адаптации на более высокий уровень:

- процесс адаптации должен начинаться в момент первой встречи с компанией. Создание положительного образа руководителя лежит в основе процесса адаптации;
- предоставление подробной информации;
- представление и знакомство с новыми коллегами;
- экскурсии по организации, составление представления о предприятии;
- постадаптационный курс длительностью не менее года. Завершение наступает при проверке результативности сотрудника, что позволяет судить об эффективности его адаптации [104].

В современной, быстро меняющейся рыночной среде компании могут добиться успеха только в том случае, если им удастся поднять методы своей работы на качественно новый уровень. И обучение персонала в этих условиях

становится одним из главных ключей к успеху, причем процесс модернизации знаний и навыков должен носить постоянный характер.

Статистические данные о распространенности методов обучения в России и на Западе, представлены на рисунке 2.1.

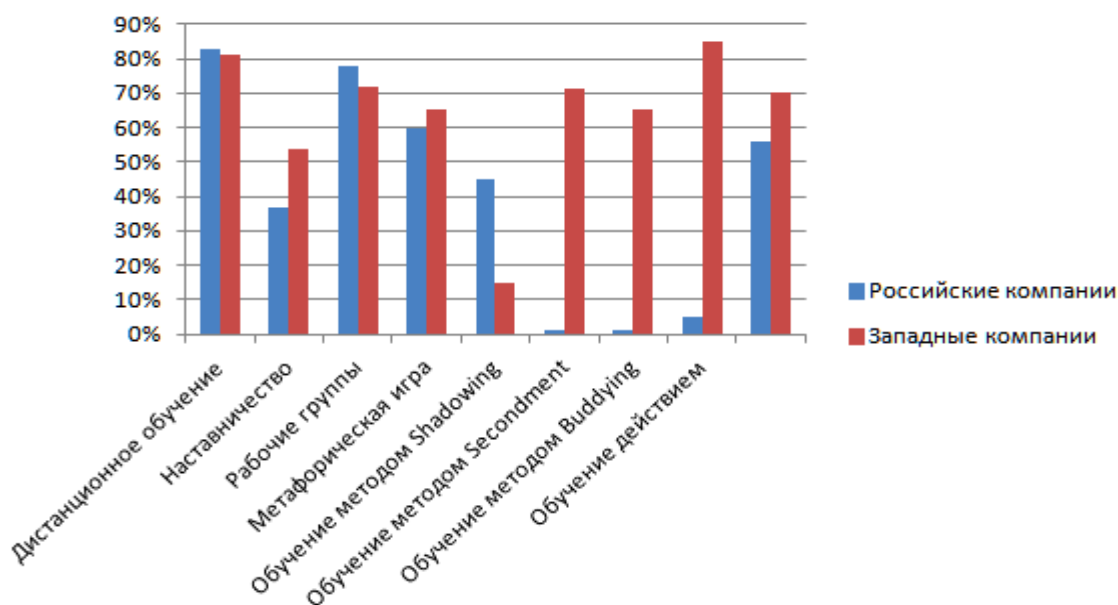


Рисунок 2.1 – Статистические данные о распространенности методов обучения в России и на Западе, %

В настоящее время в отечественной индустрии гостеприимства внедряются следующие методы обучения персонала.

1. Shadowing. Суть данного метода заключается в том, что к работающему сотруднику прикрепляют другого работника, желающего занимать такую же должность. То есть у «тени» появляется возможность окунуться в рабочий процесс, подробно изучить все функции и действия, выполняемые в течение дня до этого работающим специалистом [18]. Данный метод часто используется для привлечения перспективных студентов вузов, у которых при таких условиях будет возможность реально увидеть и оценить то, чем они собираются заниматься в будущем. Это помогает выявить пробелы в знаниях и вовремя их восполнить.

2. Secondment. Такая форма является разновидностью ротации персонала, при которой сотрудника переводят на время в отдел, а потом он возвращается к

своим прежним обязанностям. При его использовании у специалиста появляется возможность понять, как работает другой отдел предприятия, и использовать эти навыки для повышения эффективности работы собственного подразделения [17].

3. Buddying. При данном способе к менеджеру прикрепляют сотрудника, которого он должен опекать. Английское слово buddy означает «друг», то есть работники находятся в равном положении, а руководитель выступает не как наставник, который даёт конкретные задания и указания, а как опекун, который помогает и поддерживает подчиненного [2]. Тот в свою очередь может оценивать работу менеджера и давать объективную обратную связь о моментах, которые упускает руководитель, и советовать более эффективные действия. Метод Buddying реже всего используется в российских компаниях, тогда как на Западе он распространен довольно широко. Организации, которые используют этот метод обучения, отмечают, что после него в коллективе улучшается взаимопонимание и снижается напряжение между руководителем и подчиненными.

3) *Формирование кадрового резерва.* Кадровый резерв – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку. Формирование кадрового резерва основывается на следующих принципах:

- актуальность резерва – потребность в замещении должностей должна быть реальной;
- соответствие кандидата должности – наличие соответствующей у него квалификации;
- перспективность кандидата – ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности, состояние здоровья;

– при отборе кандидатов в резерв для конкретных должностей надо учитывать не только общие, но и профессиональные требования, которым должен отвечать руководитель того или иного отдела, а также требования к личности кандидата, основанные на анализе ситуации в подразделении, типе организационной культуры и других показателях [107].

4) *Управление развитием карьеры.* Мероприятия по планированию карьеры представлены в таблице 2.2. При этом реализация карьерных устремлений может проходить по нескольким направлениям:

– рост по вертикали. Подъем на более высокий уровень в иерархической структуре;

– рост по горизонтали. Перемещение в другую функциональную область или же усложнение, расширение задач на прежней должности;

– центростремительное направление. Приближение работника к структурам, принимающим решения. Оно выражается в приглашении работника на совещания или неформальные встречи, где его мнение может являться важным звеном в процессе принятия решения. Также это может быть роль так называемого «серого кардинала» [109].

Таблица 2.2 – Мероприятия по планированию карьеры [110]

Субъект планирования	Мероприятия
Сотрудник	Первичная ориентация и выбор профессии; Выбор организации и должности; Ориентация в организации; Оценка перспектив и проектирование роста и его реализация.
Менеджер по персоналу	Оценка при приеме на работу; Определение на рабочее место; Оценка труда и потенциала сотрудников; Отбор в резерв; Дополнительная подготовка; Продвижение.
Непосредственный руководитель (линейный менеджер)	Оценка результатов труда, мотивации; Организация профессионального развития; Предложения по стимулированию и росту.

Профессиональная карьера выполняет важные функции в трудовой деятельности работника. Она стимулирует рост трудовой активности, ускоряет процессы кадровых перемещений, что позволяет работнику занять более высокое социальное положение, способствует росту удовлетворенности его своим трудом. Реальная перспектива должностного продвижения складывается

на основе оценки работником существующих условий для продвижения и самооценки своих возможностей. Кроме того смена ориентиров в кадровой политике организации в сторону переосмысления роли и места человека в сфере трудовой деятельности приумножит его кадровый потенциал, изменит представление работников о своей профессиональной деятельности.

## **2.2 Стратегические особенности развития предприятий сферы гостеприимства на примере г. Красноярск**

Несмотря на свои все больше возрастающие размеры и значимость, мировая индустрия гостеприимства сталкивается с серьезными проблемами. Коммерческая деятельность в сфере индустрии гостеприимства управляется в сложной и динамично развивающейся окружающей бизнес-среде. Тенденции на макроуровне, такие как изменения в законодательстве, региональные или глобальные экономические и политические кризисы, социо-культурные тенденции, более изощренные вкусы клиентов, жесткая конкуренция, терроризм, безопасность, глобальное потепление, культурное многообразие, глобализация, слияние и поглощение компаний, нехватка рабочей силы, а также прогрессивные технологические разработки — все это создает определенные трудности для управления стратегиями на предприятиях индустрии гостеприимства. Все эти тенденции и события требуют от организаций индустрии гостеприимства, переосмысления своих стратегических методов управления через непрерывный процесс. Говоря о стратегическом положении компаний индустрии гостеприимства в регионе, представляется обоснованным провести анализ стратегического положения предприятий данной сферы. Учитывая приведенные в первой главе работы тенденции развития данного рынка, представляется возможным начать анализ с рассмотрения конкурентных и движущих сил, действующих в отрасли.

*Угроза появления новых игроков на гостиничном рынке (таблица 2.3).*

Таблица 2.3 – Оценка угрозы выхода на рынок гостиничных услуг новых игроков с помощью оценки высоты входных барьеров

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Сильные конкуренты с высоким уровнем знания и лояльности	Отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных держат около 50% рынка	2-3 крупных держат около 80% рынка
Дифференциация услуг	Низкий уровень разнообразия	Существуют не занятые ниши	Все возможные ниши заняты
Уровень инвестиций и затрат для входа	Быстро окупается	Окупается за 6-12 месяцев	Более чем за год
Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Политика правительства	Нет ограничивающих актов	Вмешательство в деятельность отрасли незначительно	Государство полностью регламентирует отрасль
Темпы роста отрасли	Высокий	Замедляющийся	Спад
Готовность игроков к снижению цен	Отсутствует	Возможно у крупных игроков	Высокая
Итоговый балл:	13 – Уровень угрозы выше среднего		

Угроза появления новых гостиничных комплексов в настоящее время является одной из самых сильных во всех сегментах отрасли. Связано это с ростом потребности в местах временного проживания, обусловленной ростом числа туристов, посещающих город. По прогнозам экспертов, в Красноярске «к 2025 году доля гостиниц класса 4-5 звезд прогнозируется на уровне 35%, а гостиниц категории 2-3 звезды – 65%» .

*Рыночная власть поставщиков (таблица 2.4).*

Таблица 2.4 – Оценка угрозы со стороны поставщиков гостиничных услуг

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2	1
Количество поставщиков	Незначительное или среднее количество	Широкий выбор
Ограниченность ресурсов поставщиков	Объемы ограничены	Неограниченность в объемах
Издержки переключения	Высокие	Низкие
Итоговый балл:	6 – Высокий уровень угрозы	

Поставщиками в отрасли гостиничных услуг могут выступать несколько групп институтов:

1) *Девелоперские и иные компании, предоставляющие услуги аренды коммерческой недвижимости.* Необходимо отметить, что власть девелоперских компаний крайне высока. Предоставляемый поставщиком продукт (аренда земли/недвижимости) крайне важен для гостиниц и не имеет для них заменителей или аналогов. Таким образом, девелоперские компании способны оказывать очень высокое давление на инвесторов в направлении изменения условий поставок (цены и качества).

2) *Организации, предоставляющие услуги питания.* Власть организаций, предоставляющих услуги питания находится на среднем уровне. Здесь следует отдельно выделить рестораны высочайшего класса, а также поваров, обладающих несколькими звездами Мишлен. Особое внимание данной силе необходимо уделять гостиницам, имеющим высокий статус, если они хотят его сохранить.

3) *Образовательные учреждения, предоставляющие человеческие ресурсы, персонал для работы в гостиницах.* Влияние данной силы становится более заметным в последнее время. Выпускники вузов слабо подготовлены и не знают специфику современного гостиничного бизнеса. Наиболее известными образовательными учреждениями в сфере сервиса, туризма и гостиничного дела считаются Российская международная академия туризма, Российский государственный университет туризма и сервиса и некоторые другие. Власть поставщиков кадров и образовательных услуг является достаточно высокой, так как идет огромная конкуренция за высококвалифицированные кадры, которые становятся частью создания конкурентного преимущества гостиницы.

*Угроза появления субститутов (таблица 2.5).*

Таблица 2.5 – Оценка угрозы со стороны услуг-заменителей для рынка гостиничных услуг

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Наличие услуг-заменителей	Занимают высокую долю на рынке	Существуют, но доля мала	Отсутствуют
Итоговый балл:	3 – Высокий уровень угрозы		

В гостиничном бизнесе можно выделить следующие варианты продуктов-заменителей для основных и дополнительных услуг:

1) *Продукты-заменители основных услуг* гостиничного предприятия, в качестве которых выступают альтернативные средства размещения, например, сдача квартир в аренду приезжим через риелторские агентства. Многие эксперты отмечают, что в ближайшие 10 лет такая услуга, как краткосрочная аренда квартир будет становиться всё более популярной, и спрос на неё может превысить предложение. Краткосрочная аренда апартаментов имеет ряд преимуществ по сравнению с гостиницами, основным из которых является цена. Практически всегда квартира, равноценная по местоположению и качеству гостиничному номеру, обходится дешевле. Кроме того, сдаваемые в посуточную аренду квартиры достаточно комфортны, хорошо меблированы и содержат всю необходимую технику. Апартаменты, сдаваемые в посуточную аренду, часто уютнее гостиничных номеров, и оформлены в различных вариантах. Также апартаменты могут быть безопаснее гостиницы.

2) *Продукты-заменители дополнительных услуг* (услуги предприятий сервиса, например, услуги салонов красоты, ресторанов). Если организации, оказывающие альтернативные услуги по размещению не могут быть привлечены к взаимовыгодному сотрудничеству с гостиницей, то предприятия сферы услуг, предлагающие различные услуги, не связанные с проживанием, могут стать партнерами, которые будут способствовать завоеванию рынка и повышению конкурентных преимуществ. Так, например, если постоялец нуждается в покупке авиабилета, гостиница может предложить ему произвести заказ на ресепшене.

Дифференциация в гостиничном бизнесе является одним из значительных факторов повышения конкурентоспособности, роста числа потребителей и объемов оказываемых услуг. Во многом только за счет данного фактора можно совершить рыночный прорыв.

*Конкурентная сила потребителей* (таблица 2.6).



Таблица 2.6 – Оценка угрозы со стороны потребителей для рынка гостиничных услуг

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Склонность к переключению на товары-субституты	Существуют полные аналоги	Частичная уникальность услуг	Аналогов не существует
Чувствительность к цене	Переключение при любой разнице в ценах	Переключение только при значимой разнице в цене	Абсолютно не чувствителен
Степень удовлетворенности качеством	Низкая	Неудовлетворенность второстепенными характеристиками	Высокая
Степень лояльности бренду	Низкая	Средняя	Высокая
Итоговый балл:	9 – Высокий уровень угрозы		

Именно покупатели в наибольшей степени оказывают влияние на деятельность гостиницы. Поэтому необходимыми условиями для успешного существования гостиницы являются: проведение широких маркетинговых исследований, совершенствование материальной составляющей сервиса, работа по созданию известности предприятия, привлечение высококвалифицированного персонала, все то, что позволяет выявить разнообразие потребностей потенциальных клиентов, привлечь их и удержать, сформировав лояльность.

С учетом вышеизложенного разработана модель формирования конкурентного преимущества (ПРИЛОЖЕНИЕ П). В предлагаемой модели сформулирована миссия сферы гостеприимства, определены ключевые ценности, приоритетные цели, стратегии конкурентных преимуществ и ожидаемые результаты. Предлагаемая модель формирования конкурентных преимуществ для предприятий гостиничного бизнеса может служить методической основой при определении ключевых ценностей, разработке конкурентных стратегий и стратегий роста [151].

*Движущие силы в отрасли.*

1) *Появление новой услуги.* Обновление услуг расширяет рынок, стимулирует рост спроса, увеличивает степень дифференциации среди

соперничающих гостиниц. Быстрое распространение новой или улучшенной услуги является ключевой движущей силой.

2) *Изменения технологий.* Развитие телекоммуникационных технологий, Глобальные системы дистрибуции являются главными движущими силами.

3) *Изменение в составе потребителей.* Появление на рынке новой услуги, обновляет состав потребителей, т.к. нацелен на определенную группу, а, следовательно, идет изменение характера конкуренции.

*Ключевые факторы успеха в отрасли:*

1) Инновационное развитие. С помощью инноваций гостиничные предприятия могут улучшить качество предоставляемых услуг, снизить издержки, оперативно реагировать на изменяющиеся потребности гостей, увеличить прибыль и усилить конкурентные преимущества.

2) Управление взаимоотношениями с клиентами. Успех гостиничных предприятий во многом зависит от гостей и их потребностей, которые должны учитываться при обслуживании.

3) Внутренний маркетинг. Этот фактор поможет гостиничным предприятиям выявить и проанализировать отношение и мнение гостей к их сервису, что позволит определить возможности для развития.

4) Ценностное предложение. Уникальное ценностное предложение отличает отель от его конкурентов, оно должно иметь наилучший баланс между желаниями потребителей и возможностями, которые имеет гостиница при предоставлении сервиса.

5) Стабильность политической и экономической сферы. Отель должен иметь возможность снижать издержки, но при этом качество сервиса должно оставаться неизменно высоким.

6) Одним из ключевых факторов дохода гостиницы является высокая загрузка, которая зависит от работы отдела продаж и маркетинга. В работу отдела входит мониторинг гостиничной отрасли и рынка, формирование маркетингового плана, мониторинг происходящих в городе событий, поиск

новых каналов распространения и поиск новых клиентов, а также поиск новых методов продвижения отеля.

7) Профессионализм персонала является одним из главных предпочтений потребителей гостиничных услуг. Клиент готов заплатить цену больше за качество обслуживания в отеле.

С целью определения положения на рынке основных конкурентов, проведем анализ на основании построение карты стратегических групп (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Построение карты стратегических групп

Гостиницы г. Красноярск	Доля на рынке, %	Фактор цена/качество	Объем предоставляемых услуг
Амакс Сити Отель	15	высокий	высокий
Красноярск	13	высокий	высокий
Снежная сова	9	средний	средний
Сибирь	11	средний	высокий
Октябрьская	8	средний	средний

Согласно данным карты стратегических групп, наиболее крупные гостиницы (Амакс и Красноярск) обладают, в том числе, высокими показателями в качестве обеспечения постояльцев различными видами услуг. Указанные гостиницы способны быстро реагировать на изменения внешней среды. Однако следует отметить, что в предыдущие периоды Amaks имела большие долевые и качественные показатели, нежели Красноярск. Сибирь, ближайшая к компаниям – лидерам на рынке гостиничных услуг г. Красноярск, как по набору предоставляемых услуг, так и при рассмотрении качественных характеристик обслуживания и ценообразования. Эта гостиница также использует в работе современные технологии, стремится соответствовать мировым тенденциям. Снежная сова и Октябрьская, обладающие меньший долей на рынке, тем не менее, также являются представителями средних возможностей в предоставляемом ассортименте услуг и их качества. Можно предположить, что внедрение новых технологий в производство замедлено, направленность на опережение технологических тенденций рынка ниже

среднего.

По итогам 2016 года положение гостиниц в отрасли можно охарактеризовать как сложное. Наибольшее влияние на гостиничный бизнес Красноярска в 2015 году оказали два фактора: экономический кризис в стране и рост числа средств размещения в городе. В апреле 2015 года в центре города был сдан в эксплуатацию Дом Отель Neo на 43 номера. В ноябре 2015 года начали работу два международных сетевых отеля, построенные в шаговой доступности от гостиницы «Красноярск»: трехзвездный «Ibis» с номерным фондом 116 номеров и четырехзвездный «Novotel», располагающий 110 номерами и 7 конференц-залами. Таким образом, суммарный прирост номерного фонда от ввода в эксплуатацию трех новых гостиниц в центре составил 269 номеров. Тем не менее, в настоящее время номерной фонд города не удовлетворяет требованиям размещения предполагаемого числа гостей Универсиады, поэтому число гостиниц в городе будет увеличено к 2019 году.

Планы строительства в Красноярске новых отелей анонсирует целый ряд инвесторов. Девятиэтажную гостиницу на 200 номеров на Театральной площади планирует возвести к Универсиаде ООО УСК «Сибиряк», выкупившая права на этот объект у компании ЗАО «Сибагропромстрой». Ранее было заявлено о строительстве компанией ООО «Сибнефто» административно-гостиничного комплекса (отель 4 звезды) на набережной реки Кача по ул. Игарская. ООО УСК «Сибиряк» анонсировало возведение международной гостиницы на площадке «Красноярского завода комбайнов. Также было заявлено о строительстве 16-этажной гостиницы 3 звезды на 430 мест на территории бывшего рынка «Новая Взлётка». С 2012 года анонсируется строительство пятизвездочного отеля Marriott-Красноярск на Взлетке, на 216 номеров. В соответствии с проведенным анализом отрасли, а также принимая тот факт, что кадровая политика, являющаяся основным вопросом исследования, должна быть тесно связана со стратегией развития (или выживания) предприятия, представляя собой, кадровое обеспечение реализации этой стратегии, видится необходимым представить возможные стратегические

ориентиры развития для одного из предприятий, действующих в региональных условиях. Проводимый анализ будем осуществлять на основании данных ОАО «Гостиница Красноярск».

***Общая характеристика бизнеса.*** Полное название – Открытое акционерное общество «Гостиница Красноярск»

Основные конкурентных преимуществ общества остаются неизменными на протяжении более чем пяти последних лет:

- 1) Месторасположение – центр города, вблизи административных, коммерческих и торговых предприятий, центров досуга, набережной.
- 2) Удобная транспортная развязка.
- 3) Панорамный вид на реку Енисей из окон номеров.
- 4) Крупный номерной фонд, благодаря которому есть возможность размещения групповых заездов, связанных со спортивными мероприятиями, конференциями, съездами и прочими масштабными событиями.
- 5) Развитая инфраструктура отеля и широкий спектр дополнительных услуг.

Планомерная работа по совершенствованию уровня сервиса в гостинице и отзывы гостей дают основание добавить к списку конкурентных преимуществ высокий уровень сервиса и благожелательности персонала. Организационная структура гостиницы представлена в ПРИЛОЖЕНИИ Н.

*Стратегическое предназначение и стратегическое видение.*

- 1) Стремление укрепить свое положение среди ведущих гостиничных операторов на рынке г. Красноярска.
- 2) Сохранение лидерских позиций по операционным показателям и вхождение в группу лидеров по финансовым показателям и акционерной стоимости.

*Ключевые условия достижения поставленных стратегических целей:*

- 1) Непрерывное повышение эффективности всех направлений деятельности.
- 2) Обеспечение устойчивого роста бизнеса.

- 3) Повышение информационной прозрачности и открытости.
- 4) Поддержание высокого уровня социальной ответственности.
- 5) Развитие и использование новых, более совершенных технологий.

Динамичное развитие организации в последние годы позволило создать мощный потенциал для устойчивого роста и планомерной реализации стратегических задач. Ключевыми составляющими этого являются уникальная по масштабу и качеству ресурсная база, высококвалифицированные кадры и эффективная система инновационного развития. В сложившейся ситуации особую значимость приобретает наработанная репутация предприятия – как гостиницы, с максимально дружественным сервисом, и наличие значительного количества лояльно настроенных гостей. Анализ ликвидности баланса организации приведен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Выполнение условий ликвидности «Гостиница Красноярск»

Условия ликвидности	Выполнение условий ликвидности		Результат расчета	
	На начало периода	На конец периода	На начало периода	На конец периода
$A1 \geq P1$	32686 > 10018	42651 > 13319	22668	29332
$A2 \geq P2$	8749 > 1279	12312 > 2901	7470	9411
$A3 \geq P3$	6020 > 369	5663 > 372	5651	5291
$A4 \leq P4$	24479 < 60537	24333 < 68519	-36058	-44186

Вертикальный и горизонтальный анализ баланса организации представлены в ПРИЛОЖЕНИИ Р и С соответственно. Имущество организации увеличилось на 12908 тыс. руб. (17,8%). Отмечая рост активов, необходимо сказать, что произошло это за счет увеличения оборотных активов на 12762 тыс. руб., а именно за счет роста краткосрочных финансовых вложений на 9947 тыс. руб. Величина внеоборотных активов, наоборот, сократилась на 146 тыс. руб. (0,59%), а именно произошло сокращение основных средств и нематериальных активов на 236 тыс. руб.

На основании имеющихся о гостинице и проведенного ранее анализа отрасли и тенденций развития красноярского рынка услуг в сфере гостеприимства, представляется возможным привести SWOT-анализ

показателей деятельности рассматриваемого предприятия (таблица 2.5).

Таблица 2.9 – SWOT-анализ ОАО «Гостиница Красноярск»

<b>Слабые стороны</b>	<b>Угрозы</b>
1. Неоснащенность некоторых из номеров необходимыми звукоизоляционными приспособлениями. 2. Перегруженность отеля в некоторые сезоны.	1. Жесткая конкуренция на рынке гостиничных услуг. 2. Неблагоприятная экономическая ситуация в стране.
<b>Сильные стороны</b>	<b>Возможности</b>
1. Местонахождение. 2. Развитая инфраструктура гостиницы. 3. Забота об охране жизни и имущества постояльца. 4. Широкий ассортимент оказываемых услуг. 5. Имидж гостиницы. 6. Возможность осуществления выставочных мероприятий, банкетов, встреч, конференций 7. Продуманное ценообразование. 8. Оперативная работа со всеми службами гостиницы. 9. Наличие собственного интернет-сайта. 10. Индивидуальный подход к постояльцам 11. Регулярное повышение квалификации персонала.	1. Возможность выхода на рынок бизнес-класса (конференции, семинары). 2. Привлечение различных постояльцев за счёт гибкого ценообразования. 3. Возможность реконструкции, а значит получение положительного сочетания хорошего имиджа, высокой категоричности при устраивающем клиентов уровне цен. 4. Рост квалификации всех сотрудников. 5. Улучшение качества оказываемых услуг. 6. Повышение эффективности работы отеля благодаря инновационной деятельности. 7. Получение отелем статуса 4 звёзд

На основании полученных данных, можно выделить следующие направления развития:

1) Рациональное использование материально-технической базы, оптимизация загрузки.

2) Оптимизация конфигурации и модернизация с целью обеспечения наиболее эффективной работы предприятия.

3) Поддержание устойчивости позиции по затратам на основе укрепления навыков постоянного совершенствования деятельности, разработки и внедрения эффективных решений.

4) Укрепление независимости в обеспечении низкзатратными ресурсами.

5) Оптимизация управленческих процессов.

Основными стратегическими ориентирами развития при этом могут стать:

- 1) Раскрытие полного потенциала ресурсной базы.
- 2) Оптимизация бизнес-модели с учетом возможности реализации продаваемых услуг.
- 3) Развитие современных видов номеров и экскурсионной деятельности в качестве эффективного бизнес-направления.
- 4) Устойчивое развитие и социальная ответственность.
- 5) Обеспечение открытости, конкуренции идей и проектов.
- 6) Создание адаптивной организации и привлечение первоклассного управленческого ресурса для реализации рыночных возможностей.
- 7) Развитие организационных навыков работы с внешними партнерами для привлечения лучших компетенций.

Также, основываясь на том, что рассматриваемая организация обладает официально присвоенным статусом трехзвездного отеля, имеет место возможность создания в гостинице необходимых условиях для повышения звездности, а именно, основываясь на уже имеющихся условиях – создание на территории гостиницы бассейна, ТВ и музыкального салона, бесплатного тренажерного зала, корта, отельных шоу, дискотек. Также возможно улучшение планировки отдельных номеров.

### **2.3 Анализ кадровой политики и кадрового обеспечения в сфере гостеприимства г. Красноярск**

Как было отмечено ранее, кадровая политика организации должна быть тесно связана со стратегией развития данного предприятия. При этом полагается, что основной целью стратегического управления персоналом является создание стратегических возможностей за счет обеспечения организации квалифицированными, лояльными и хорошо мотивированными работниками, которые нужны для достижения долгосрочного конкурентного преимущества. В этом смысле, начальным подходом, при формировании кадровой политики предприятий и обеспечения тем самым устойчивого развития самого предприятия может стать стратегическое управление



персоналом, ориентированное на ресурсы. Данный вид управления основывается на том, что преимущества в конкуренции можно добиться, если организация получит и разовьет персонал, который позволит ей быстрее обучаться и эффективнее применять свои знания, чем ее конкуренты. Тогда, принимая вопрос обеспечения предприятия сферы гостеприимства профессиональными кадрами, как один из наиболее значимых факторов успеха его деятельности немаловажным становится рассмотрение вопроса о роли специализированного образования в данной области.

Признанным лидером в области использования гостиничной инфраструктуры в сфере образования является Швейцария. Здесь практической базой гостиничного образования являются обучающие отели (отель НІМ в структуре школы ІНТТІ, отель SHMS); традиционные отели в Швейцарии и других странах (школы НТМ, CRCS, Glion); целый учебный курорт (школа SHMS University Centre Leysin). В Голландии также расположены известные в сфере гостиничного образования школы, одна из которых UPE действует на базе гостиницы и имеет широкую сеть филиалов в Катаре, ЮАР, Таиланде и Китае. Сравнительная характеристика центров подготовки кадров для индустрии гостеприимства в России и в международной практике приведена в ПРИЛОЖЕНИИ У. В тоже время, говоря о российской практике образования в сфере туризма и гостеприимства, не смотря на экстенсивный характер его развития, выделяется ряд проблем, связанных преимущественно с несбалансированностью рынков труда и образовательных услуг (ПРИЛОЖЕНИЕ Ф).

Основываясь на опыте передовых стран в области образования, направленного на удовлетворение спроса на высококвалифицированные кадры в сфере гостеприимства (Швейцария, Южная Корея, США), можно говорить о возможности перенесения практики использования учебных гостиниц, ресторанов и иных объектов индустрии в качестве тренировочных центров для обучающихся специалистов. В этой связи немаловажным также является вопрос о наличии самих специальностей в действующих ВУЗах страны и края.

Следует также отметить, что в развитии данного направления выявляются существенные недостатки в систематизации знаний и методик развития научной базы, несмотря на частое проведение семинаров, инвестиционных форумов и конференций, посвященных анализируемой сфере, а подготовка специалистов различными учебными заведениями не соответствует современным требованиям к качеству образования специалистов в индустрии гостеприимства.

Персонал и его потенциал является высоко значимым ресурсом повышения привлекательности бизнеса в сфере гостеприимства [73; 74]. Для сферы услуг, особенно в индустрии гостеприимства, роль этого фактора в финансово-экономической деятельности особенно велика, так как от уровня квалификации, профессионализма персонала, умения работать с клиентами, сплоченности коллектива, корпоративной этики зависит качество предоставляемых услуг и обслуживания [75]. Таким образом, при анализе факторов устойчивого развития бизнеса гостеприимства необходимо особое внимание сосредоточить на анализе системы управления персоналом.

Весь персонал рассматриваемой сферы можно разделить на две категории: *back of the house* — различные службы, которые не работают непосредственно с гостями, обслуживают предприятие в целом (IT-отдел, инженерный отдел, прачечная, работники кухни, финансовый отдел), и *front of the house* - персонал, непосредственно работающий с гостями (служба приема и размещения, отдел бронирования, телефонисты, горничные, официанты). Специфика состоит в том, что большая часть персонала работает в службах (*front of the house*), и от их мастерства, профессионализма и личностных качеств зависит конкурентоспособность (качество) услуги, а соответственно и уровень устойчивости и привлекательности бизнеса [122].

Основными направлениями кадровой политики являются: маркетинговые исследования кадровых ресурсов рассматриваемого рынка и формирование кадрового резерва; планирование и прогнозирование потребности в кадрах с учетом перспектив развития; организация привлечения, подбора, отбора, найма

и аттестации кадров; организация системы повышения квалификации и переподготовки, трудовой адаптации персонала отеля; организации труда и мотивации персонала; эффективное использование работников гостиницы, оптимизация их численности и др. Например, в гостиничном бизнесе проблема подбора персонала стоит довольно остро. Причем такая ситуация характерна как для высших позиций в гостиничном менеджменте, так и при поиске линейных работников (горничных, официантов).

Конкурентоспособность предприятий в сфере гостеприимства обязательно предполагает реализацию мер по повышению эффективности использования персонала, что объясняется следующими факторами:

- невозможностью выдержать конкуренцию без профессионально сильных работников;
- наличием на рынке жесткой конкурентной борьбы за «лучшие» кадры, удовлетворяющие высоким требованиям индустрии гостеприимства;
- самостоятельностью предприятий в разработке и формировании эффективной кадровой политики.

В настоящее время последствия мирового финансового кризиса все еще чувствуются: снижение загруженности и клиентопотока, стагнация стоимости номерного фонда практически во всех отелях, снижение заработной платы и материального стимулирования работников, сокращение расходов на подбор персонала, оптимизация кадрового состава, проведение ряда мероприятий, направленных на поддержание лояльности работников. Тем не менее, после кризиса менеджмент предприятий гостеприимства стал гораздо больше внимание уделять формированию обратной связи с персоналом и нематериальным способам мотивации. Сейчас большинство компаний оказались перед выбором между необходимостью обеспечения высокого качества обслуживания, не только не увеличивая расходы, а наоборот, сокращая их. На наш взгляд, именно формирование кадрового состава из клиентоориентированных, профессиональных людей, лояльных к работодателю и вовлеченных в ее деятельность позволит отелю создавать

конкурентоспособные услуги и получить заметное преимущество перед конкурентами. Для понимания кадровой политики и механизмов кадровых технологий в формировании деятельности региональных предприятий индустрии гостеприимства был проведен анализ одного из них.

Главная цель кадровой политики ОАО «Гостиница Красноярск» заключена в создании системы управления персоналом, базирующейся в основном на экономических методах и социальных гарантиях, ориентированных на достижение высокой производительности труда, получение организацией наилучших экономических результатов. Цели и задачи кадровой политики гостиницы представлены в ПРИЛОЖЕНИИ X.

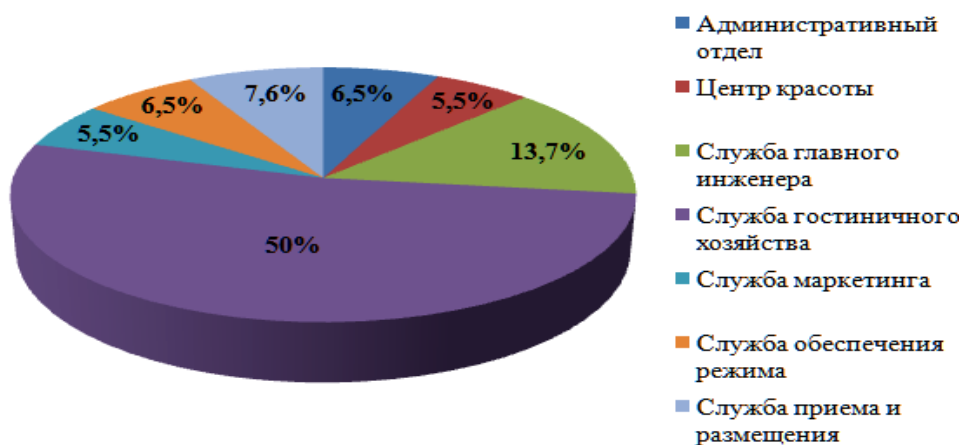


Рисунок 2.2 – Структура персонала гостиницы Красноярск

Для гостиничного комплекса характерно наличие большого спроса на персонал в отдельные службы отеля (рисунок 2.2). Наиболее востребованными в гостиницах являются кадры для службы питания и напитков (22%), затем идет персонал для службы приема и размещения (21% вакансий отеля). 20% составляют вакансии для службы номерного фонда гостиниц. Такое положение объясняется тем, что эти службы наиболее многочисленны и в большинстве случаев к их персоналу не предъявляются особенно высокие требования, то есть в основном используется относительно неквалифицированный труд (рисунок 2.3).

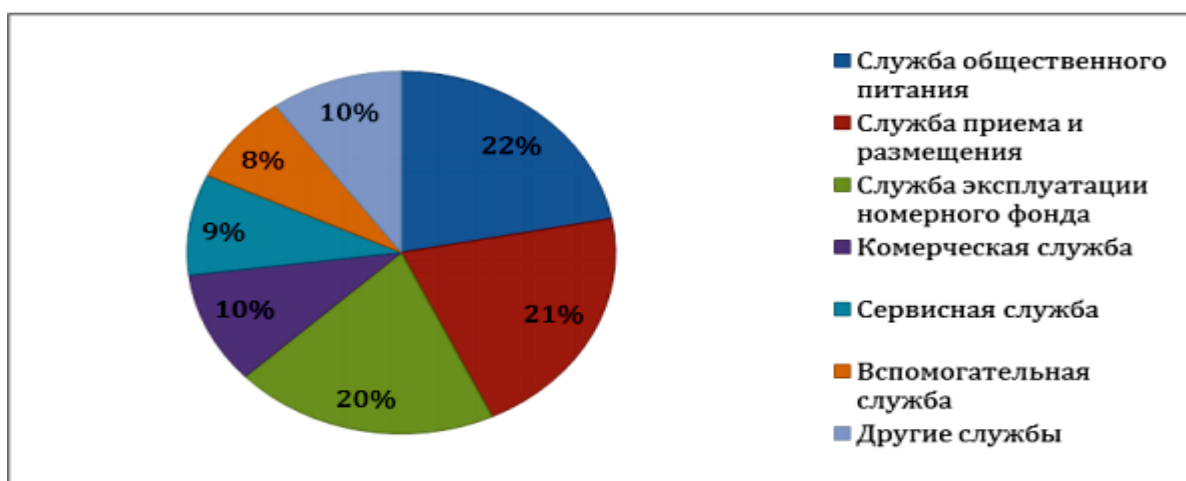


Рисунок 2.3 – Структура запросов работодателей от гостиничного комплекса г. Красноярска на персонал в различные службы отеля [Источник: Данные сайтов отелей]

Основными проблемами, с которыми может столкнуться любое предприятие или организация в сфере управления человеческими ресурсами являются такие как: старение персонала, низкий уровень трудовой мотивации, недостаточный уровень квалификации кадров, высокий уровень текучести кадров. Для определения веса названных факторов в рамках деятельности гостиницы и их влияния на эффективность работы предприятия был проведен анализ по ряду показателей на начало 2016 года. Для определения показателя старения персонала был проведен анализ половозрастной характеристики персонала гостиницы (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Половозрастная характеристика персонала гостиницы, чел.

Возраст (лет)	Мужчины	Женщины	Всего
16-18	-	1	1
19-25	3	3	6
26-35	5	21	26
36-45	19	40	59
46-60	12	50	62
Старше 60	8	16	24
ИТОГО	47	131	178

По данным таблицы 2.10 можно сделать вывод о том, что наибольшую долю от всего кадрового состава занимает группа, входящая в возрастную категорию от 46 до 60 с работниками преимущественно женского пола и группа

работников от 36 до 45 лет, с тем же половым уклоном. В свою очередь, категории, включающие в себя показатели от 18 до 35 лет, имеют наименьшие показатели, что говорит о необходимости омоложения кадрового состава гостиницы в целом.

Таблица 2.11 – Основные показатели движения кадров гостиницы, чел

Показатели	2013	2014	2015	2016
Численность принятых работников	26	27	21	19
Численность уволенных работников	29	20	23	26

Коэффициент текучести исчисляются как отношение численности уволенных за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины и уволенных по собственному желанию в отчетном периоде к средней за этот период списочной численности работников.

$$K_T = (Ч_{усж} + Ч_{унд}) / Ч_{ср} * 100 \%$$

За 2016 год коэффициент текучести ОАО «Гостиница Красноярск» составил:

$$K_T = 26 / 178 * 100\% = 14\%$$

Учитывая, что предприятие работает в сфере гостеприимства, такое значение показателя можно считать лежащим в пределах нормы. Кроме того, на протяжении последних отчетных периодов предприятие обновлялось новыми кадрами, которые, в свою очередь, являлись источниками новых идей и способов работы. Происходила оптимизация персонала предприятия.

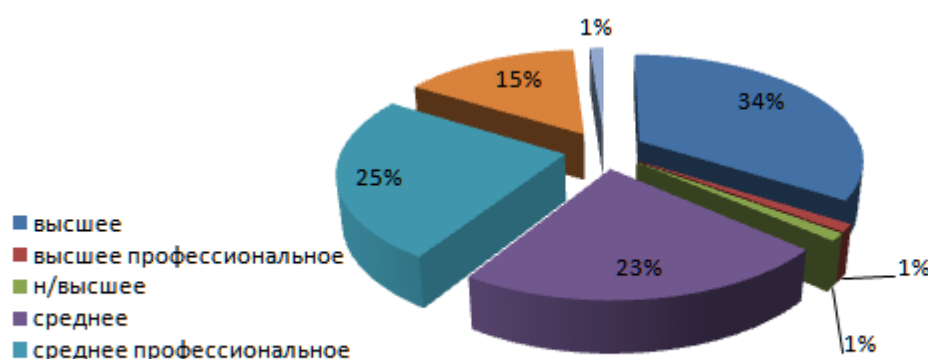


Рисунок 2.4 – Уровень образования персонала ОАО «Гостиница Красноярск»

Анализ данных рисунка 2.4 показывает, что большинство работников гостиницы имеют высшее образование – 34%, среднее профессиональное – 25% и среднее образование – 23%.

На основании полученных данных можно сделать первоначальный вывод о том, что в гостинице «Красноярск» работают высококвалифицированные сотрудники, тем не менее, не следует опускать тот факт, что большая часть из них занимает должность, не соответствующую полученному образованию.

Высокие показатели трудового стажа работников гостиницы (рисунок 2.5) можно рассматривать как один из факторов высокой лояльности её персонала к организации.

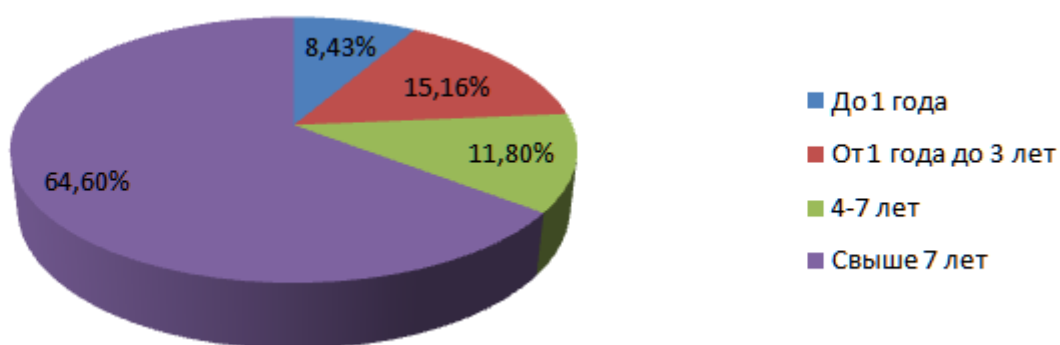


Рисунок 2.5 – Структура персонала по стажу работы (в гостинице)

Ценности предприятия становятся для работников личными ценностями и устойчивость их (работников) позиций на занимаемых должностях наиболее высока. Формальное послушание и следование правилам здесь сменяет открытая приверженность. Таким уровнем лояльности обладают как руководители и работники, занимающие высшие и ключевые должности в организации, так и персонал рабочих специальностей, удовлетворенный своей работой, оплатой, условиями на занимаемой должности.

Кадровая политика рассматриваемого предприятия тесно связана со стратегией его развития. Гостиница имеет достаточное кадровое обеспечение её реализации, обладает стабильностью, то есть может удовлетворять определенные ожидания работников, и вместе с тем не лишена фактора динамичности – способности корректироваться в соответствии с изменением

тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильность здесь проявляется в учете интересов персонала, ценностях, убеждениях, разделяемых работниками, нормах их поведения.

В целях систематического повышения квалификации персонала на базе Гостиницы создан Центр кадровых компетенций, ориентированный на внешнее и внутреннее обучение.

Налажено сотрудничество со следующими учебными заведениями:

- восточно-Сибирский институт туризма (филиал Российской международной академии туризма);
- красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева;
- красноярский институт экономики (филиал Санкт-Петербургского университета управления и экономики);
- красноярский технологический колледж;
- сибирский профессиональный лицей № 18 (в рамках сотрудничества при создании высокотехнологичного центра профессионального образования по подготовке кадров для общественного питания и гостиничного сервиса Французская школа гостеприимства).

В целях профессионального совершенствования персонала гостиницы и повышения квалификации использовались разнообразные формы, в том числе, участие в первом всероссийском конкурсе «Комфорт и уют – 2012» (г. Москва, гостиница Аквамарин, организатор – Первый клуб профессионалов гостеприимства). По итогам первого этапа получен специальный приз Клуба хаускиперов «За рациональную организацию и работу». По итогам второго этапа – непосредственно Конкурс профессионального мастерства горничных и супервайзеров – награждение призом зрительских симпатий.

Таким образом, проанализировав работу и кадровую политику «Гостиницы Красноярск», как представителя рассматриваемой индустрии, можно сделать вывод о том, что развитие любого бизнеса напрямую зависит от профессионализма и эффективности персонала, поэтому одним из главных



вопросов, стоящих перед руководством, является мотивация сотрудников компании, для их поддержки и сохранения ключевых рабочих мест. Кроме того, рассматриваемое в исследовании обеспечение кадровым составом предприятий индустрии гостеприимства, требует того, чтобы предложить следующие меры развития в данном направлении, а именно разработать кадровую стратегию развития предприятия.

Стратегия управления персоналом – это приоритетное направление формирования конкурентоспособного, высокопрофессионального, ответственного и сплоченного трудового коллектива, способствующего достижению долгосрочных целей и реализации общей стратегии организации. Это система методов и средств управления персоналом, применяемая в течение определенного времени с целью реализации кадровой политики.

Выбор стратегии управления персоналом определяется реальными условиями функционирования организации, а сама стратегия разрабатывается с учетом внутренних ресурсов, традиций организации и возможностей, представляемых внешней деловой средой.

Основными чертами стратегии управления персоналом являются ее долгосрочный, как правило, характер, что объясняется нацеленностью на разработку и изменение психологических установок, мотивации, структуры персонала, всей системы управления персоналом или ее отдельных элементов, причем такие изменения обычно требуют длительного времени; связь со стратегией организации в целом, учет многочисленных факторов внешней и внутренней среды, поскольку их изменение влечет за собой смену или корректировку стратегии организации и требует своевременных изменений структуры и численности персонала, его навыков и квалификации, стиля и методов управления.

Процесс выработки и реализации стратегии является непрерывным, что находит отражение в тесной взаимосвязи решения стратегических задач в условиях стратегического, тактического и оперативного управления. Задачи некоторых составляющих стратегии управления персоналом в условиях

стратегического, тактического и оперативного управления представлены в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Составляющие стратегии управления персоналом

Вид управления (период)	Составляющие стратегии управления персоналом		
	Отбор и расстановка	Оценка	Развитие
Стратегическое	определить характеристики работников, требующихся фирме, спрогнозировать изменения внешней и внутренней обстановки	определить, что именно нуждается в оценке, использовать различные средства оценки будущего, дать оценку потенциала и его динамики	оценить способность имеющихся кадров к работе в новых условиях, создать систему прогнозирования изменений организации
Тактическое	выбор критериев отбора персонала, разработка плана действий на рынке рабочей силы.	создать обоснованную систему оценок текущих условий и будущего их развития	разработать общую программу управления развитием персонала, меры поощрения и саморазвития.
Оперативное	разработать штатное расписание, план набора, схему передвижения работников	создать ежегодную систему оценки работников, повседневную систему контроля	разработать систему повышения квалификации и тренинга работников

Разработка нужной стратегии управления персоналом может быть осложнена из-за нехватки финансовых, материальных, интеллектуальных ресурсов, уровня профессионализма руководителей и специалистов, что приводит к необходимости устанавливать приоритеты выбора нужных направлений и составляющих стратегии управления персоналом. Поэтому критериями выбора стратегии могут быть объемы выделенных для ее реализации ресурсов, временные ограничения, наличие достаточного профессионально-квалификационного уровня персонала.

Исходя из вышеописанных положений о стратегии управления персоналом, можно предложить следующие мероприятия по формированию кадровой политики на предприятии сферы гостеприимства.

В качестве целей кадровой стратегии гостиницы можно определить такие как:

1) Обеспечение ОАО «Гостиница Красноярск» трудовым потенциалом, достаточным для реализации стратегии развития.

2) Забота о сотрудниках предприятия: обеспечение роста их благосостояния, профессиональной реализации и развития, стабильной занятости.

3) Обеспечение конкурентоспособности организации за счет реализации профессиональных и творческих способностей ее работников, их инновационной деятельности.

4) Обеспечение стабильного положения предприятия и его работников в будущем.

В целях реализации кадровой стратегии на предприятии должны быть пересмотрены и дополнены следующие документы: программа проведения оценки трудового потенциала, программа организации системы планирования кадров и их движения, программа развития кадров, положение о кадровом резерве, положение о системе стимулирования, организационная структура предприятия, положения о структурных подразделениях, штатное расписание и должностные инструкции.

Развитие любого бизнеса напрямую зависит от профессионализма и эффективности персонала, поэтому одним из главных вопросов, стоящих перед руководством, является мотивация сотрудников компании. Медицинские страховки, оплата переговоров по мобильному телефону и спортклуб – основные составляющие компенсационного пакета, который предлагают работникам многие организации. Однако существуют предприятия, практикующие нестандартный подход к стимуляции работы персонала, что и будет являться решением существующей в гостинице проблемы с недостаточным уровнем нематериальной мотивации работников.

Следующим немаловажным пунктом в повышении эффективности кадровой политики гостиницы является разработка мер по поддержке её работников – «ветеранов». Можно предложить несколько подходов к продлению в рамках гостиницы трудовой активности лиц пенсионного

возраста. Среди них, создание условий для развития, забота о здоровье, организация наставнической работы, перевод на другую работу.

В сложившейся в стране ситуации кризиса, для каждого предприятия немаловажным становится сокращение затрат на все возможные виды деятельности, при учете, что это не станет снижать показатели его эффективности. В том числе, при разработке мер мотивации, адаптации и иных мероприятий, требующих материального участия со стороны руководства, рассмотрение вариантов снижения затрат также следует считать целесообразным. Одним из вариантов сокращения расходов можно назвать снижение затрат на обучение персонала. Например, технологии дистанционного обучения позволят существенно сократить затраты на проведение обучения сотрудников и повысить его эффективность. Сокращение затрат будет достигаться за счет снижения транспортных и прочих командировочных расходов, связанных с проездом к месту проведения обучения преподавателей и обучаемых. При таком методе обучения также отсутствуют затраты на аренду помещений, кофе-паузы, премии и вознаграждение преподавателей. При использовании инструментов дистанционного обучения не менее 80% приходится на самостоятельную работу с электронными учебными курсами. Это позволяет очень существенно снизить стоимость курса в пересчете на одного обучаемого. Чем больше обучаемых - тем выгоднее использование курса.

Снижение затрат на набор новых сотрудников можно обеспечить следующими способами:

- 1) Рациональное использование затрат на адаптацию сотрудников, её разработку, внедрение и поддержание эффективности т.е. исключение текучести кадров и снижение уровня необходимости в новом персонале.

- 2) Использование внутренних источников самого предприятия, с применением ранее описанной процедуры подбора из внутреннего кадрового резерва, а также возможность совмещения одним работником нескольких видов работ.

- 3) Использование бесплатных ресурсов для размещения объявлений.
- 4) Ротация.

Говоря о рассматриваемом вопросе в целом, можно также сделать вывод о том, что совершенствование процедуры подбора сотрудников значительно улучшает имидж предприятия, привлекает новых, перспективных работников, а своевременное обновление информации позволяет оперативно получить из единого источника данных полное представление о возможностях каждого сотрудника и организации в целом решать текущие и перспективные задачи.

### **3 Совершенствование технологий реализации кадровой политики региона для развития бизнеса в сфере гостеприимства**

#### **3.1 Предложения по совершенствованию механизмов реализации кадровой политики предприятий сферы гостеприимства в региональных условиях**

На основании проведенного в первых двух главах исследования можно сделать вывод о том, что индустрия гостеприимства, в частности, на территории г. Красноярска на протяжении нескольких последних лет имела постоянную тенденцию к росту, которая продолжается и в настоящее время, и планируется в дальнейшем.

Повторим, что в качестве базового определения индустрии гостеприимства в нашей работе мы используем представленный на законодательном уровне подход к ее определению как «совокупности гостиниц и иных средств размещения, средств транспорта, объектов санаторно-курортного лечения и отдыха, объектов общественного питания, объектов и средств развлечения, объектов познавательного, делового, лечебно-оздоровительного, физкультурно-спортивного и иного назначения, организаций, осуществляющих туроператорскую и турагентскую деятельность, операторов туристских информационных центров, а также организаций, предоставляющих услуги экскурсоводов, гидов-переводчиков и инструкторов-проводников», полагая, что индустрия гостеприимства – это комплексная сфера деятельности работников, удовлетворяющих любые запросы и желания туристов. Механизмы реализации кадровой политики при этом представляют собой систему планов, норм и нормативов, организационных, административных, социальных, экономических и иных мероприятий, нацеленных на решение кадровых проблем и удовлетворение потребностей организации в персонале и, учитывая тот факт, что кадровая политика организации представляет собой сложную структуру, состоящую из множества процессов, отдельно остановимся на таких механизмах как обеспечение

отрасли кадрами, их обучении, адаптационных и мотивационных механизмах их закрепления в отрасли и на конкретных предприятиях.

Анализ кадровой политики, проводимой в сфере гостеприимства Красноярского края, и используемых при её реализации кадровых технологий позволил выявить ряд существенных проблем в данной области.

Таблица 3.1 – Среднегодовая численность занятых в сфере гостеприимства Красноярского края, тыс.чел.

Тип предприятия	2012	2013	2014	2015
Гостиницы и рестораны	25,2	25,1	24,9	24,0
Транспорт и связь	139,9	141,4	135,0	130,0

Источник: Красстат

1) *Механизмы кадрового обеспечения отрасли.* Среди проблем, стоящих особенно остро, можно назвать проблемы кадрового ресурсосбережения, включающая в себя: нерациональное использование существующих трудовых ресурсов; ограниченное их воспроизводство; выбытие ресурсов, главным образом за счет оттока специалистов из отрасли (таблицы 3.1-3.2). Причины выбытия кадров с предприятий сферы гостеприимства Красноярского края приведены на рисунке 3.1.

Таблица 3.2 – Прием и выбытие работников сферы гостеприимства Красноярского края, без учета субъектов малого предпринимательства, тыс.чел., %

Тип предприятия	Принято на работу		Выбыло работников	
	2014	2015	2014	2015
<b>Тысяч человек</b>				
гостиницы и рестораны	5,6	5,4	5,8	4,5
транспорт и связь	20,6	18,6	22,8	21,9
<b>В процентах к списочной численности</b>				
гостиницы и рестораны	84,5	86,6	87,6	71,3
транспорт и связь	24,6	22,9	27,2	26,9

Источник: Красстат

В тоже время, можно говорить об отсутствии мотивационных стимулов к работе (недостаточная социальная защищенность, зачастую полное отсутствие возможности профессионального роста), что, в свою очередь, привело к

снижению престижа профессии, уменьшению притока специалистов молодого возраста, повысилась доля работников старших возрастных групп.

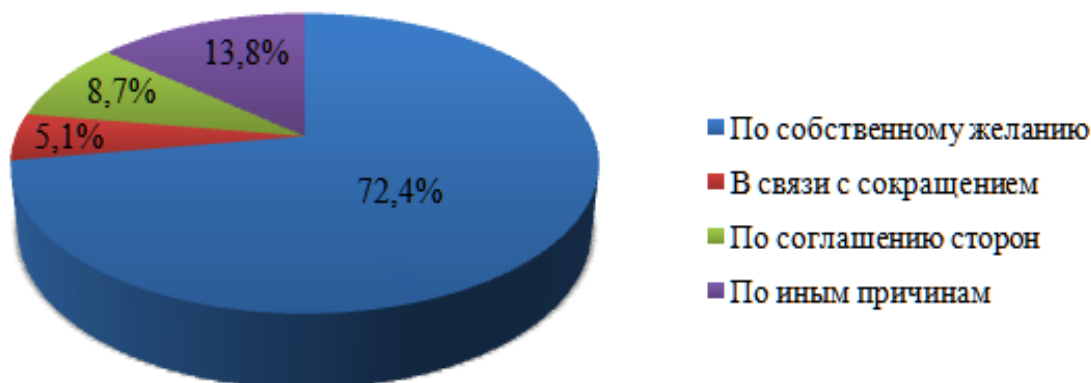


Рисунок 3.1 – Распределение численности выбывших работников, организаций сферы гостеприимства Красноярского края по причинам выбытия за 2016 г.

Еще одной немаловажной кадровой проблемой сегодняшнего гостеприимства в Крае является недостаточный уровень знаний и практических навыков персонала занятого на предприятиях отрасли (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Структура занятых по видам экономической деятельности и уровню образования Красноярского края в 2015г., в среднем за год, %

Тип предприятия	Высшее	Среднее профессиональное		Среднее общее	Основное общее
		по программе подготовки специалистов среднего звена	по программе подготовки квалифицированных рабочих (служащих)		
Гостиницы и рестораны	10,9	28,1	27,9	29,0	4,1
Транспорт и связь	19,2	27,0	20,7	27,8	5,3

Источник: Красстат

Задачей кадровой политики предприятий края в этом вопросе должно являться создание необходимых условий для закрепления молодых специалистов в отрасли, повышение престижа самой сферы и возможность развития выпускников как специалистов.

Актуальность вопроса взаимодействия профильных учебных заведений и предприятий, осуществляющих свою деятельность в сфере гостеприимства,



уже не раз отмечалась экспертами и управляющими в данной области. Однако, несмотря на то, что подобная практика давно существует в странах Запада, в России она до сих пор не получила достаточного распространения. Сотрудничество центров подготовки кадров для сферы гостеприимства и бизнеса в рассматриваемой сфере в большинстве своем носит посредственный характер и выражается в прохождении учебной и преддипломной практик на базе предприятий, что не позволяет получить и закрепить необходимых практических навыков. С учетом подобного положения дел, объективным видится вопрос о необходимости существенной и организованной государственной поддержки в решении поставленной проблемы, а также обеспечение поддержки со стороны организаций, ведущих подготовку и переподготовку кадров для сферы гостеприимства.

Основная причина дефицита квалифицированных кадров в рассматриваемой отрасли состоит в том, что российское высшее образование долгое время не обладало опытом подготовки кадров для данной сферы, а существующая в настоящий момент подготовительная система сложилась спонтанно. Иными словами обучение в большинстве своем осуществляется по уже существующим специальностям в рамках различных специализаций.

Стандарты и система подготовки кадров имеет ряд существенных недостатков:

- подготовка специалистов для сферы гостеприимства направлена на теоретическую подготовку;
- выпускники не обладают достаточными базовыми знаниями, не знакомы с организацией работы различных служб, отсутствуют навыки практической деятельности;
- на предметы специализации, знание которых действительно необходимо в практической деятельности отводится примерно лишь 25% от всего учебного плана;
- состав и содержание дисциплин не соответствуют потребностям рынка труда в сфере гостеприимства;

– большинство дисциплин относятся к туристскому профилю. Услуги, предоставляемые гостиницами и предприятиями общественного питания, рассматриваются как составная часть туристского продукта.

Таблица 3.4 – Выпуск специалистов среднего звена, бакалавров, специалистов, магистров в сфере гостеприимства государственными и муниципальными образовательными учреждениями за 2013-15гг., тыс.чел.

Тип предприятия	Специалисты среднего звена		Высшее образование	
	2014	2015	2014	2015
Сервис и туризм (сфера обслуживания)	142	167	-	140

Данные таблицы 3.4 также может дополнить тот факт, что на данный момент в Красноярском крае лишь немногие ВУЗы (Восточно-Сибирский техникум туризма и сервиса, Красноярский институт экономики Санкт-Петербургского университета управления и экономики, Дальневосточный федеральный университет, Сибирский федеральный университет, Филиал Красноярского государственного педагогического университета им. В.П. Астафьева» в г. Норильске) осуществляют подготовку специалистов в области гостиничного и ресторанного сервиса и туризма. Кроме того, исходя из ранее определенного, подготовка специалистов для сфер гостиничных и ресторанных услуг в настоящее время не позволяет получить работника, который способен приступить к самостоятельному ее осуществлению сразу после окончания учебного заведения. Также следует отметить и тот факт, что большинство занятых в рассматриваемых сферах специальностей и вовсе отсутствуют в образовательных программах страны и края.

В европейских странах степень бакалавра в сфере гостеприимства и питания идёт от изучения основ профессии, технологии производства к более широкому менеджерскому образованию. Степень бакалавра — это высшее специальное образование первой ступени, готовящее человека к самостоятельной профессиональной деятельности. В связи с этим в европейских странах вводят степень бакалавра с квалификацией, т.е. бакалавра – специалиста. Модель подготовки специалистов сферы гостеприимства и

питания в этих странах имеют, как правило, три ступени. Каждая ступень – соответствующая позиция в гостиничном и ресторанном бизнесе (рисунок 3.2).

Наиболее сильным положением предлагаемой модели является наличие в ней постоянной практики для студентов. В рамках такого образования учебный год разделяется на две части первую, из которых составляет теория, вторую – практика.

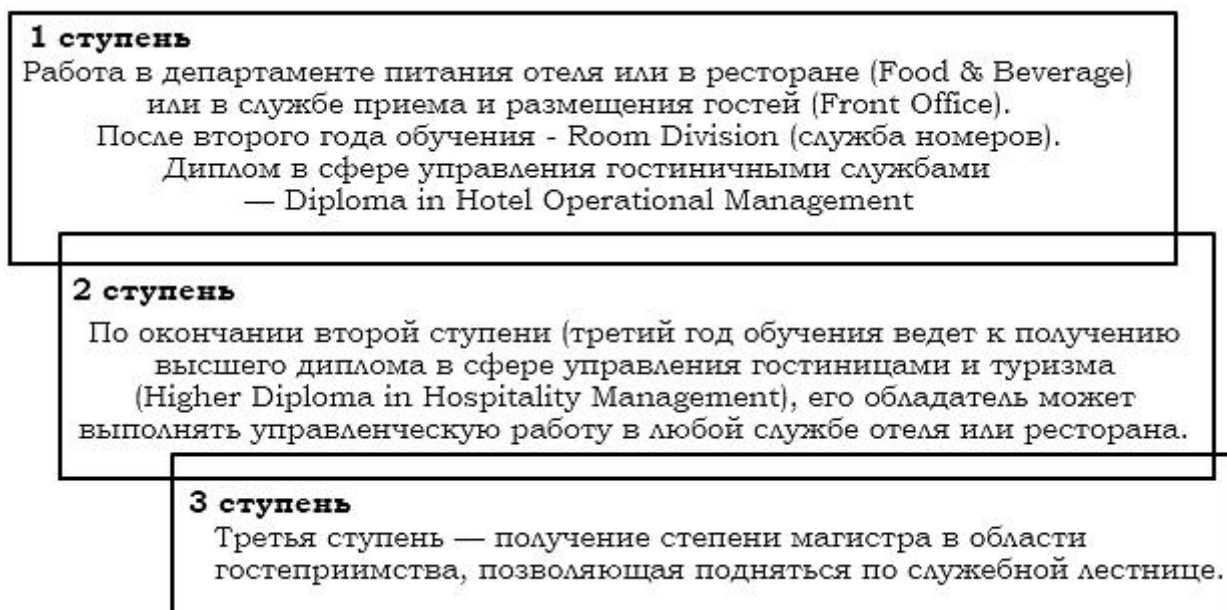


Рисунок 3.2 – Трехступенчатая модель образования в сфере гостеприимства

Разработка подобной системы требует формирования авторитетной рабочей группы, состоящей из представителей профессиональных участников отрасли, действующих и строящихся предприятий, организаторов систем обучения, специалистов вузов, осуществляющих подготовку персонала для отрасли гостеприимства.

Деятельность рабочей группы целесообразно разделить на три направления:

*1) Взаимодействие с предприятиями.* В рамках данного направления требуется повышение роли самих предприятий. Как неотъемлемая часть работы, должно быть спланировано:

- определение численной потребности отрасли в трудовых ресурсах, выявление наиболее востребованных специализаций;

- создание единой базы данных работников сферы гостеприимства, доступной для работодателей;

- формирование кадрового резерва и систематический мониторинг профессионального роста наиболее перспективных сотрудников, которые после специального обучения смогут занять управленческие позиции;

- организация полномасштабного набора и обучения персонала для вновь открывающихся предприятий;

- оказание услуг кадрового консалтинга действующим предприятиям.

2) *Взаимодействие с профильными учебными заведениями.* В рамках данного направления, наряду с уже упомянутыми задачами, следует решить следующие:

- реализация программы переподготовки и повышения квалификации преподавательского состава профильных учебных заведений с целью адаптации их учебных курсов под реалии современного бизнеса в сфере гостеприимства;

- разработка и внедрение системы дистанционного обучения с использованием современных компьютерных и телекоммуникационных технологий;

- содействие в организации зарубежных стажировок для студентов и преподавателей профильных вузов в целях обмена профессиональным опытом между отечественными и зарубежными специалистами;

- содействие в организации практики студентов профильных вузов на базе действующих российских предприятий гостеприимства с возможностью их последующего трудоустройства.

3) *Информационно-координационная деятельность.* Кроме работы с гостиничными предприятиями и учебными заведениями необходимо осуществлять общую информационно-координационную деятельность:

- разработку отраслевого предложения по аттестации работников;

- регулярное взаимное информирование путем проведения круглых столов, семинаров, встреч с участием преподавательского состава профильных

учебных заведений и высшего управленческого звена российских предприятий гостеприимства.

Результатом взаимодействия представителей бизнеса и профильных учебных заведений может стать саморегулирующееся объединение профессиональных участников отрасли гостеприимства России, осуществляющее свою деятельность в рамках различных направлений, например, создание механизма целевого направления средств инвесторов и коммерческих структур на подготовку и переподготовку специалистов и персонала в соответствующих учебных центрах, а также развитие указанных центров; создание при содействии рабочей группы системы информирования участников рынка, строительства объектов рассматриваемой сферы, формирование во взаимодействии с кадровыми агентствами и службами по набору персонала электронных баз данных специалистов отрасли и вакансий во вновь открывающихся и действующих предприятиях.

В качестве первоочередных практических мер предполагается следующее:

- 1) Увеличить в центрах подготовки персонала и специалистов долю практических занятий за счет активного привлечения к проведению семинарских занятий специалистов сферы гостеприимства;
- 2) Провести анкетирование студентов и учащихся старших курсов с целью определения их профессиональных и карьерных приоритетов и включения в единую базу кадрового резерва отрасли;
- 3) Специалистам предприятий принять инициативное участие в открытых лекциях, семинарах и мастер-классах для студентов старших курсов профильных учебных заведений с целью освещения практических аспектов бизнеса в сфере гостеприимства, представления возможностей профессии и повышения престижа отрасли.

Предлагаемая модель построения, процесса кадрового обеспечения сферы гостеприимства представлена на рисунке 3.3.



Рисунок 3.3 – Модель совершенствования системы кадрового обеспечения сферы гостеприимства

Принимая кадровый вопрос, как ключевой фактор развития бизнеса в сфере гостеприимства и опираясь на следствие предлагаемой модели кадрового обеспечения, недостаточно говорить лишь о создании действенной системы обучения, которая позволит подготовить специализированные кадры для предприятий рассматриваемой индустрии. Не в последнюю очередь, речь идет о механизмах функционирования подготовленного персонала в условиях современных предприятий, для которых, и на базе которых, в соответствии с предлагаемой моделью будет осуществляться его подготовка. Зачастую можно с уверенностью говорить о том, что даже самый подготовленный персонал не сможет повысить устойчивость и привлекательность бизнеса, если само предприятие или организация не будет проявлять интереса к своим работникам.

2) *Адаптационные механизмы закрепления кадров в отрасли.* Анализ источников, освящающих подходы к формированию кадровой политики и входящих в ее состав элементов, на предприятиях в сфере гостеприимства в

региональном разрезе показал, что, не смотря на тот факт, что в последнее время вопросам адаптации уделяется все большее внимание, серьезные проблемы, влияющие на эффективность и устойчивость работы всего предприятия, по-прежнему остаются. В том числе, рассматривая региональный аспект, следует говорить и о наложении дополнительных проблем и специфических условий, которые предъявляются к проведению процесса адаптации. В частности, рассматривая деятельность краевых предприятий можно говорить о том, что при осуществлении ими адаптационных мер нарушено или отсутствует обеспечение механизмов фиксации, а соответственно и реализации целей адаптации, которые должны достигаться в ходе работы. Отсутствует системность самого процесса, действия хаотичны и не представляют существенной значимости для закрепления специалиста в отрасли. Как правило, не принимается в рассмотрение необходимость разделения адаптационных схем по типам сотрудников, по группам, и не учитываются особенности программы адаптации для каждой категории. Эффективность корпоративной системы адаптации, в большинстве своем не корректируется в соответствии с изменениями в компании.

Опираясь на данные статистики можно говорить о том, что наибольший отток принятого на работу персонала происходит именно в период адаптации. Главной причиной подобному явлению зачастую выступает существенного дисбаланса между целями и мотивами персонала и самой организации.

Для изучения проблем, возникающих у только что принятых на работу специалистов в сфере гостеприимства, было проведено анкетирование на базе одного из учреждений в сфере гостеприимства г.Красноярска. В опросе приняли участие 29 сотрудников, имеющих стаж работы в профессии не полутора лет. При этом 44% респондентов имеют высшее образование, 56 % – среднее. Самым сложным периодом адаптации в 74,5% случаев были названы первые 3 месяца работы, от 3-х до 7-ми месяцев – 16,6 % и с 7-ми до 12 месяцев – 8,9 %. Основные причины затруднений показаны на рисунке 3.4. Как показали проводимые исследования, поступившие на должность молодые

специалисты, в большинстве сталкиваются с тем, что руководство организаций не считает необходимым уделять достаточное внимание процессу адаптации новых и тем более только что вступивших в профессию специалистов.



Рисунок 3.4 – Основные проблемы адаптации молодых специалистов

Учитывая тот факт, что адаптационные механизмы закрепления специалистов в отрасли оказывают прямое влияние на ее привлекательность, престижность отдельных видов профессий и эффективное, устойчивое развитие, как самих предприятий, так и экономического развития региона в целом, в дополнение к предложенной ранее модели кадрового обеспечения отрасли, можно представить следующий проект совершенствования механизмов адаптации на предприятиях сферы гостеприимства (рисунок 3.5).

Адаптация персонала является необходимым звеном кадрового менеджмента и требует значительных организационных усилий, поэтому возможным является также говорить о необходимости создания дополнительного структурного подразделения, способного обеспечить данный процесс.





Рисунок 3.5 – Проект совершенствования системы адаптации персонала на предприятиях сферы гостеприимства

3) *Мотивационные механизмы закрепления кадров в отрасли.* Система стимулирования работников, краевых предприятий индустрии гостеприимства в большинстве своем носит односторонний, материальный характер, который, опять же, не всегда является достаточно удовлетворительным. В том числе, важным является тот факт, что для каждого конкретно взятого работника мотивационные факторы могут быть совершенно индивидуальными. Нельзя забывать о той категории персонала, для которой важен оптимальный баланс между профессиональной и личной жизнью. Среди таких работников больше женщин, семейных людей с детьми, что особенно характерно для рассматриваемой сферы (порядка 75% занятых на предприятиях индустрии гостеприимства Края – женщины). Неудивительно, что среди важных факторов, определяющих привлекательность работы для данной группы персонала, присутствуют возможность частичной (неполной) занятости, гибкий график рабочего времени. Этот факт говорит о необходимости разработки индивидуальных систем мотивации на предприятиях индустрии гостеприимства Красноярского края. Сравнительный анализ данных из

различных источников, позволяет представить следующую картину требований, предъявляемых к факторам, определяющим эффективность механизмов мотивации, работниками краевых предприятий гостеприимства (рисунок 3.6).

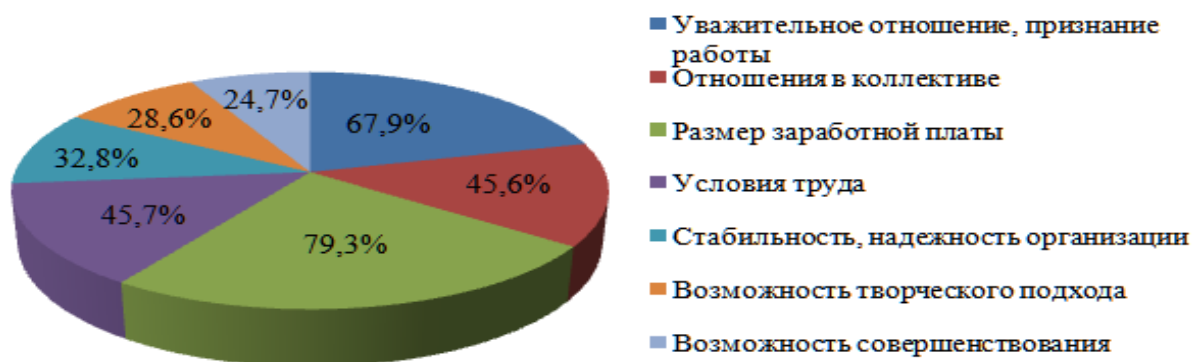


Рисунок 3.6 – Процентное соотношение предпочтений различных мотивационных факторов на предприятиях сферы гостеприимства Красноярского края

Среди наиболее эффективных методов нематериальной мотивации персонала можно предложить следующие:

- 1) Стимулирование свободным временем:
  - поощрение творческой активности;
  - возможность выбора времени на отпуск;
  - подходящий график работы.
- 2) Возможность медицинского обслуживания, выраженная в посещении санаториев, курортов, баз отдыха по путевкам учреждений.
- 3) Программы, направленные на поддержку материнства и детства, молодых семей, семей с двумя и более детьми.
- 4) Обеспечение питания:
  - наличие столовой на территории предприятия;
  - оплата питания за счет организации или выдача талонов на питание.
- 5) Страхование жизни за счет средств организации.
- 6) Может быть использован такой нестандартный подход как завтрак с управленческим сектором. Суть данного мероприятия будет заключаться в

ежеквартальной завтрак представителя управляющего сектора с несколькими сотрудниками от каждого подразделения. Во время этого завтрака каждый свободно сможет задать любой вопрос, интересующий как лично сотрудника, так и его коллег, которое он представляет. Благодаря этому способу мотивации администрация гостиничного или иного предприятия сферы не только наладит коммуникацию с действующими сотрудниками, но и узнает о положениях дел в подразделениях, а также лично уделит внимание каждому сотруднику, принявшему участие в мероприятии.

7) Организационная культура учреждений должна быть сформирована таким образом, чтобы сотрудники, стремящиеся к развитию своих профессиональных навыков, получали всю возможную поддержку от руководства. Семинары, конференции, возможность публикаций и практики в других учреждениях, возможно имеющих большие перспективы развития (технологии, высококлассные специалисты).

Также должны учитываться особенности рассмотрения вопроса о работе с высококвалифицированными специалистами в современных экономических условиях. У этой категории сотрудников есть несколько особенностей, вынуждающих грамотного работодателя гораздо более серьезно заниматься мотивацией персонала, в том числе и нематериальной. Такие специалисты обычно хорошо востребованы на рынке труда и могут без особых хлопот найти новую работу, удовлетворяющую обычные базовые потребности. Заменить ушедшего квалифицированного работника намного труднее и дороже. Иногда бывает трудно определить, кто от кого больше зависит – работник от работодателя или наоборот. Поскольку базовые потребности таких сотрудников хорошо и стабильно удовлетворяются, высокую значимость приобретают потребности более высокого уровня. О реализации последних работодателю приходится всерьез задумываться. Если этого не сделать, то люди и работать будут хуже, и уходить чаще. А это уже прямой убыток. Таким образом, систему мотивационных механизмов можно представить следующим образом (рисунок 3.7). Мероприятия проекта по совершенствованию системы мотивации

персонала в разрезе методов воздействия представлены ПРИЛОЖЕНИИ Ц.

Особое значение в вопросах разработки системы мотивации имеет вопрос необходимости учета индивидуальных особенностей личности работника, т.е. разработка оптимальных комбинаций факторов, выступающих основными мотивами деятельности сотрудников. Иными словами, системы индивидуальной мотивации, что, в прочем, может являться эффективным лишь в случае учета ценностных ориентиров работников. Эффективность системы оплаты труда в свою очередь будет определять уровень удовлетворенности сотрудников организацией, степень их лояльности в ее отношении. В свою очередь это будет являться существенным моментом в достижении максимально возможного баланса между интересами самой организации и личности в ней, а также позволит решить проблему оттока специалистов из отрасли в целом, в частности повышая привлекательность и устойчивость каждого отдельного бизнеса.

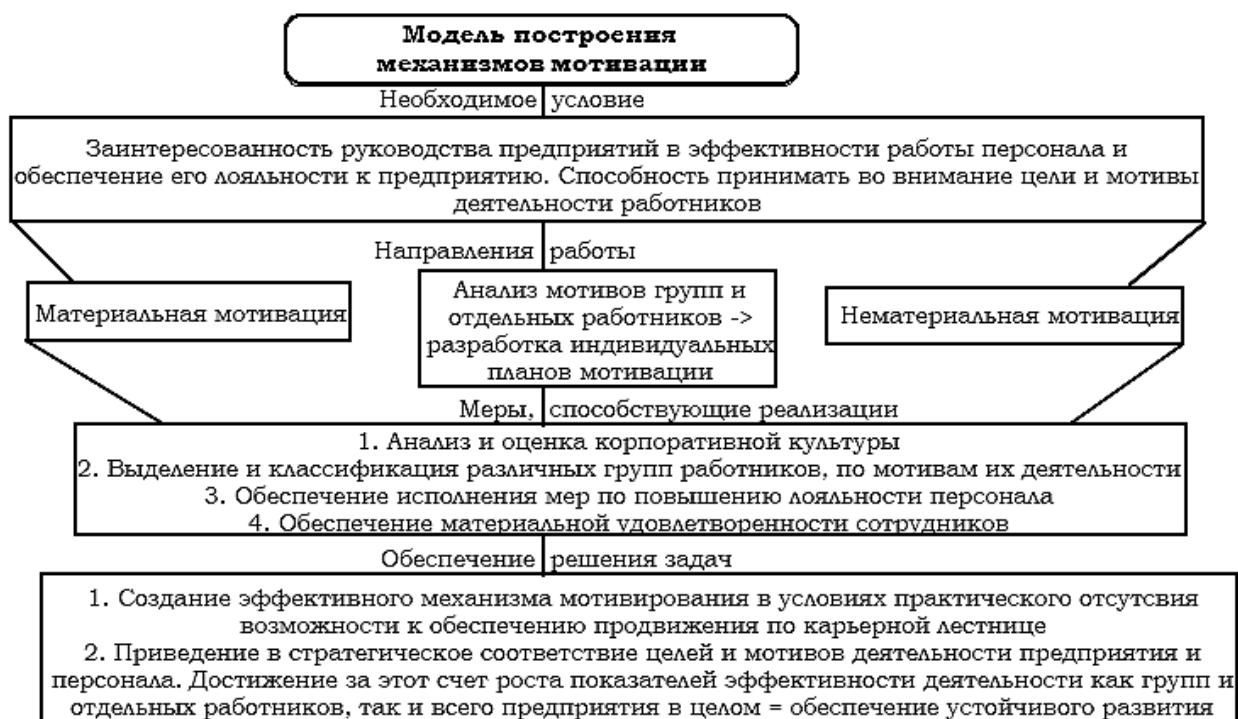


Рисунок 3.7 – Проект совершенствования системы мотивации персонала на предприятиях сферы гостеприимства

В качестве подведения итога всему вышеописанному, приведем обобщенную схему проекта по совершенствованию механизмов реализации

кадровой политики предприятий сферы гостеприимства (рисунок 3.8).

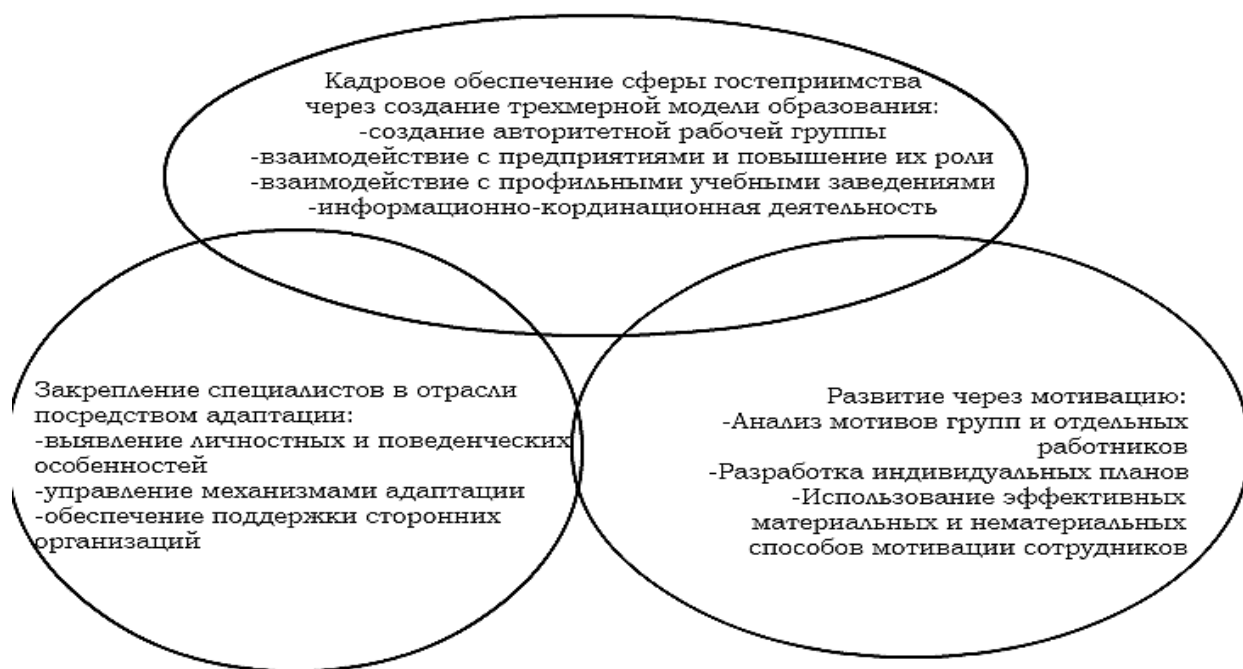


Рисунок 3.8 – Обобщенная модель совершенствования механизмов кадровой политики в сфере гостеприимства

Полагаем, что все элементы предлагаемого проекта имеют прямую зависимость, и осуществление лишь отдельных частей не приведет к желаемым результатам, отражающимся в эффективности и устойчивости развития бизнеса в рассматриваемой сфере.

### **3.2 Определение возможных рисков и эффективности предложенных механизмов формирования кадровой политики**

В ходе процесса формирования кадровой политики для развития бизнеса в сфере гостеприимства возникает ряд рисков, которые можно сгруппировать следующим образом:

1) *Риски ошибочного выбора направлений кадровой политики.* Одна из причин – это необоснованное определение приоритетов стратегии управления персоналом, способных внести вклад в достижение целей компании. Это может произойти в силу ошибочной оценки роли краткосрочных и долгосрочных интересов собственников компании. Специалисты также могут ошибаться в оценке финансового состояния организации и перспектив бизнеса компании,

что спровоцирует их включить в кадровую политику те направления деятельности, которые заведомо невыполнимы.

2) *Риски, связанные с некачественным уровнем кадрового обеспечения* деятельности компании, и они занимают значительное место в общем перечне рисков управления компанией. Успех деятельности компании зависит от того, насколько персонал, участвующий в работе, осознает свою ответственность и заинтересованность в результатах труда. Особо следует выделить риски, связанные с выявлением соответствия квалификационных требований к должности и качественных показателей новых работников, претендующих на эту должность. Причину должностного риска также следует искать в нерациональном распределении функциональных обязанностей в штатном расписании компании или в искаженном описании должности. Для минимизации такого риска следует формировать обоснованную структуру должностей, полномочий и ответственности и использовать как инструмент не должностную инструкцию, а документ, в котором будет проведен анализ способностей кандидата на замещение вакантной должности.

3) *Риски, связанные с неэффективной системой мотивации и стимулирования персонала.* Причиной ухода подготовленных квалифицированных работников может быть недостаточно хорошо разработанная система мотивации персонала в текущей работе.

4) *Риски, связанные с недостаточной защитой информации как в процессе работы, так и при увольнении работника.* Эффективным инструментом как контроля сотрудников, так и защиты информации является разграничение доступа к данным, даже если они не являются конфиденциальными. Балльная оценка выявленных видов рисков представлена в таблице 3.5. Данные приведены на основании сравнения различных аналитических материалов в их среднем значении по показателю.

Представленные в таблице 3.5 данные позволяют еще раз подчеркнуть тот факт, что процесс формирования кадровой политики предприятия является комплексным показателем, в котором каждый его элемент оказывает

существенное влияние на последующие.

Таблица 3.5 – Балльная оценка рисков, возникающих в процессе формирования кадровой политики для развития бизнеса в сфере гостеприимства

Виды рисков	Балльная оценка
Ошибочный выбор направлений кадровой политики: - необоснованное определение приоритетов кадровой стратегии -ошибочная оценка роли интересов собственников предприятий -ошибки в оценке финансового состояния	Итоговая оценка 28 9 (высокое значение) 8 (высокое значение) 10 (высокое значение)
Уровень кадрового обеспечения: - несоответствие квалификационных требований к должности уровню претендентов на должность -нерациональное распределение функциональных обязанностей в штатном расписании -искаженное описание должности	Итоговая оценка 21  8 (высокое значение)  7 (среднее значение) 6 (среднее значение)
Неэффективная система адаптации и мотивации персонала	9 (высокое значение)
Недостаточная защита информации при увольнении сотрудника	8 (высокое значение)

Сбои в работе системы кадрового обеспечения, неэффективная система мотивирования и неорганизованный процесс выбытия кадров с предприятия будет неизменно приводить к существенным негативным последствиям, выражающимся как в самом процессе работы с персоналом и его недовольством складывающейся ситуацией, так и в эффективности и устойчивости функционирования всего предприятия в целом.

Для минимизации рисков в управлении персоналом необходимо сформировать систему кадрового аудита, которая должна обеспечивать единство системы кадрового аудита внутрикорпоративной структуры компании; постоянный мониторинг текущей деятельности персонала компании; оперативное выявление и оценку рискообразующих факторов; наличие достоверной и своевременной информации для оценки текущей деятельности и принятия решений; своевременное освобождение от «кадрового балласта» и рост производительности труда.

Необходимо выстраивать систему внутреннего контроля, так как это основа, на которой строится вся работа по обеспечению безопасности организации. В то же время необходимо понимать, что все инструкции исполняет персонал и получается, что самым незащищенным звеном является

человек. Поэтому необходимо проводить работу по выстраиванию лояльности персонала. Сплоченный коллектив сегодня – это важное конкурентное преимущество компании. Если система внутреннего контроля будет пониматься и поддерживаться сотрудниками, то компании легче перенести внутренние и внешние угрозы. Персонал непременно оценит позитивное и справедливое к себе отношение. Если в коллективе «хороший климат», тогда требования и нормы принимаются и выполняются с меньшими сопротивлениями.

Предполагаемая эффективность реализации предложенных мероприятий будет состоять в следующем:

- формировании новых организационно-экономических механизмов управления в сфере развития кадрового потенциала края;
- обеспечении сбалансированности спроса и предложения на рынке труда края и определении потребности экономики края в подготовке специалистов и кадров для сферы гостеприимства;
- создании системы работы с персоналом, обеспечивающей воспроизводство кадрового потенциала организаций сферы гостеприимства в соответствии с требованиями рынка труда края и модернизации экономики края;
- создании эффективной системы профессионального обучения востребованных кадров на рынке труда края, в том числе с учетом инновационного направления развития края;
- увеличении притока молодежи края в организации сферы гостеприимства путем повышения престижности входящих в ее состав профессий;
- улучшении подготовки резерва кадров;
- предотвращении массового высвобождения работников организаций, снижении неформальной занятости, понижении уровня безработицы;
- обеспечении увеличения доли занятого населения края в возрасте от 23



до 50 лет, прошедших повышение квалификации и (или) профессиональную переподготовку, в общей численности занятого населения края этой возрастной группы;

- повышении эффективности функционирования рынка труда края путем: снижения напряженности на рынке труда края и расширения возможностей трудоустройства безработных граждан; повышения конкурентоспособности на рынке труда края граждан, особо нуждающихся в социальной защите и испытывающих трудности в поиске работы; создания эффективной системы содействия трудоустройству молодежи края.

В рамках деятельности конкретных предприятий сферы:

- улучшение микроклимата в организациях и как следствие снижение напряженности труда, что положительно скажется на самочувствии и работоспособности персонала;

- внедрение проекта совершенствования системы мотивации труда приведет к росту удовлетворенности персонала работой, повышению самооценки сотрудников, это будет способствовать увеличению производительности труда и росту основных показателей деятельности;

- реализация разработок позволит в целом улучшить систему управления персоналом, оптимизировать информационные потоки, снизить конфликтность, повысить культуру и уровень образования персонала;

- новая модель системы подготовки кадров обеспечит устойчивость развития и привлекательность бизнеса в сфере гостеприимства.

Подводя итог, сделаем вывод, что в настоящее время активно развивается интерес к развитию индустрии гостеприимства как на международном, так и на национальном и региональном уровнях. Социальная результативность индустрии тесно связана с управлением персоналом в данной сфере. Эффективное управление трудовыми ресурсами дает возможность организации быть конкурентоспособной на рынке данных услуг. На состояние и развитие индустрии гостеприимства оказывают влияние такие внешние факторы общего характера, как нестабильность экономического развития государства

(экономический кризис), развитие деловой активности среди граждан, степень политической стабильности в обществе, состояние инвестиционного климата в стране и эффективность государственной системы управления. Клиентоориентированность позволяет предприятиям извлекать дополнительную прибыль за счет понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов. В целях повышения эффективности бизнеса и обеспечения его конкурентоспособности следует системно воздействовать на экономическую и социальную составляющие работы индустрии.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

На основании проведенного в работе исследования можно еще раз подчеркнуть, что система Российского гостеприимства, как показатель национальной идентичности, а также различные формы ресторанного и гостиничного бизнеса в стране существуют уже достаточно долгое время, формируя результатами своей деятельности представление о том, что олицетворяет собой «сибирская культура». Однако, не смотря на это, можно говорить о том, что Российская индустрия гостеприимства в ее современном виде – относительно молодая сфера деятельности, для успешного функционирования которой требуется серьезное внимание, как со стороны самих предпринимателей, так и государства в целом. Также, рассмотрение сферы гостеприимства в региональном аспекте, в частности, на территории города Красноярска позволяет говорить о том, что на протяжении нескольких последних лет она имела постоянную тенденцию к росту, которая продолжается и в настоящее время, и планируется в дальнейшем.

В качестве базового определения индустрии гостеприимства в работе был использован представленный на законодательном уровне подход к ее определению, учитывая положение о том, что сфера гостеприимства – это комплексная сфера деятельности работников, удовлетворяющих любые запросы и желания туристов.

Анализ кадровой политики, проводимой в сфере гостеприимства Красноярского края, и используемых при её реализации кадровых технологий позволил выявить ряд существенных проблем в данной области. Среди проблем, стоящих особенно остро, были определены такие как проблема кадрового ресурсосбережения, включающая в себя: нерациональное использование существующих трудовых ресурсов; ограниченное их воспроизводство; выбытие ресурсов, главным образом за счет оттока специалистов из отрасли, отсутствие мотивационных стимулов к работе (недостаточная социальная защищенность, зачастую полное отсутствие возможности профессионального роста), что, в свою очередь, привело к

снижению престижа профессии, уменьшению притока специалистов молодого возраста, повысилась доля работников старших возрастных групп. Также, немаловажной кадровой проблемой сегодняшнего гостеприимства в Крае является недостаточный уровень знаний и практических навыков персонала занятого на предприятиях отрасли

Было определено, что задачей кадровой политики предприятий края в этом вопросе должно являться создание необходимых условий для закрепления молодых специалистов в отрасли, повышение престижа самой сферы и возможность развития выпускников как специалистов. Для решения поставленной задачи, в процессе исследования были разработан комплекс мероприятий по формированию кадровой политики региона для развития бизнеса в сфере гостеприимства, включающий в себя три взаимосвязанных блока: модель обучения, адаптации и мотивации.

Обобщая вышесказанное, можно сделать следующие выводы:

1) В настоящее время активно развивается интерес к развитию индустрии гостеприимства как на международном, так и на национальном и региональном уровнях.

2) Социальная результативность индустрии тесно связана с управлением персоналом в данной сфере. Эффективное управление трудовыми ресурсами дает возможность организации быть конкурентоспособной на рынке данных услуг.

3) На состояние и развитие индустрии гостеприимства оказывают влияние такие внешние факторы общего характера, как нестабильность экономического развития государства (экономический кризис), развитие деловой активности среди граждан, степень политической стабильности в обществе, состояние инвестиционного климата в стране и эффективность государственной системы управления.

4) В целях повышения эффективности бизнеса и обеспечения его конкурентоспособности следует системно воздействовать на экономическую и социальную составляющие работы индустрии.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Романов, В.В. Основы индустрии гостеприимства : учеб. пособие для вузов / В.В Романов, Д.И. Елканова, Д.А. Осипов. – Москва : Дашков и Ко, 2011. – 248 с.
- 2 Селюков, М.В. Целевое развитие персонала как фактор успешной деятельности организаций в сфере гостеприимства / М.В. Селюков // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 4.
- 3 Фролова, Т.А. Экономика и управление в сфере социально-культурного сервиса и туризма : Конспект лекций / Т.А. Фролова. – Таганрог : ТТИ ЮФУ, 2011.
- 4 Менеджмент гостеприимства. Основные понятия и определения [Электронный ресурс] // Аккорд персонал. Обучение и развитие специалистов индустрии гостеприимства – Режим доступа: <http://accord-personal.ru/stati/menedzhment-gostepriimstva.-osnovnye-ponyatiya-i-opredeleniya/>
- 5 Понятие и сущность индустрии гостеприимства [Электронный ресурс] // Образовательный портал myleksii – Режим доступа: <http://myleksii.ru/6-22527.html>
- 6 Webster, N. American Dictionary of the English Language / N.Webster // NewYork Published by S. Converse. – 1828.
- 7 Браймер, Р.А. Основы управления и индустрии гостеприимства / Р.А. Браймер. – Москва : Аспект Пресс, 1995. – 326 с.
- 8 Уокер, Дж. Р. Введение в гостеприимство: учебник / Дж.Уокер. – Москва : ЮНИТИ, 1999. – 464 с
- 9 Ваген, Л. Гостиничный бизнес / Л. Ваген. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2001. – 412с.
- 10 Скобкин, С.С. Есть ли у нас индустрия гостеприимства? / С.С. Скобкин // Парад отелей. – 2000. – № 4. – С. 1-6.
- 11 Зорин, И. В., Квартальнов В. А. Энциклопедия туризма: справочник / И.В. Зорин. – Москва : Финансы и статистика, 2003. – 364 с.
- 12 Романова, М.М. Формирование индустрии гостеприимства как механизм стратегического развития региона: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. / М.М. Романова. – Москва, 2006. – 27 с.
- 13 Лунева, Е.В. Формирование российского рынка услуг индустрии гостеприимства: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. / Е.В. Лунева. – Краснодар, 2007. – 172с.
- 14 Доброжанская, Е.Б. Управление инновационной деятельностью в сфере гостеприимства: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. / Е.Б. Доброжанская. – Санкт-Петербург, 2011. – 26 с.

15 Макринова, Е. И. Основы индустрии гостеприимства: учебное пособие для студентов / Е.И. Макринова, Т. Ю. Иваницкая. – Белгород : БУКЭП, 2012. – 265 с.

16 Похомчикова, Е.О. Понятие и структура индустрии гостеприимства / Е.О. Похомчикова // Вестник КемГУ. – 2014. – №4 (60). – С.266-274.

17 Федорова, Н.В. Управление персоналом организации : учеб. пособие / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченков. – Москва : Кнорус, 2005. – 416 с.

18 Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – Москва : КНОРУС, 2009. – 368 с.

19 Валединская, Е.Н. Формирование стратегии развития индустрии гостеприимства и туризма (на примере центрального федерального округа): автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. / Е.Н. Валединская. – Москва, 2013. – 25 с.

20 Федеральный Закон РФ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» от 3 мая 2012 г. № 132. – Москва, 2012.

21 Итоги социально-экономического развития края [Электронный ресурс] // Министерство экономического развития, инвестиционной политики и внешних связей Красноярского края – Режим доступа: [http://econ.krskstate.ru/ser\\_kray/itog](http://econ.krskstate.ru/ser_kray/itog)

22 Курортный сбор как государственная поддержка инфраструктурного обеспечения индустрии гостеприимства [Электронный ресурс] // Проблемы современной экономики – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3525>

23 Проблемы инфраструктурного обеспечения индустрии гостеприимства в муниципальных образованиях туристско-рекреационной специализации [Электронный ресурс] // Вопросы государственного и муниципального управления – Режим доступа: <http://vgmu.hse.ru/data/2012/03/23/1264666108/%D0%91%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20168-179.pdf>

24 Распоряжение Правительства Российской Федерации от 31 мая 2014 г. N 941-р [Электронный ресурс] // Российская газета – Режим доступа: <http://www.rg.ru/2014/06/09/turizm-site-dok.html>

25 Рейтинг социально-экономического положения субъектов РФ итоги 2014 года [Электронный ресурс] // РиаРейтинг – Режим доступа: [http://vid1.rian.ru/ig/ratings/rating\\_regions\\_2015.pdf](http://vid1.rian.ru/ig/ratings/rating_regions_2015.pdf)

26 Стратегия социально-экономического развития Красноярского края на период до 2020 года [Электронный ресурс] // Законодательное собрание Красноярского края – Режим доступа: <http://www.sobranie.info/files/21049245022-05-13.pdf>

27 Fitch подтвердило рейтинги Красноярского края на уровне «BB+», прогноз «Стабильный» [Электронный ресурс] // Fitch Ratings – Режим доступа: [https://www.fitchratings.ru/ru/rws/press-release.html?report\\_id=985643](https://www.fitchratings.ru/ru/rws/press-release.html?report_id=985643)

- 28 Moody's подтвердило рейтинги 17 регионов и городов России [Электронный ресурс] // Российская газета – Режим доступа: <http://www.rg.ru/2014/07/02/reiting-anons.html>
- 29 Крымов, А.А. Вы управляющий персоналом / А.А. Крымов. – Москва : Бератор, 2008. - 480 с.
- 30 Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов. – Москва : Инфра-М, 2004. – 350 с.
- 31 Спрос на услуги ресторанов и кафе может упасть вдвое [Электронный ресурс] // Российская газета – Режим доступа: <http://www.rg.ru/2015/01/27/restorani.html>
- 32 Обзор российского рынка общественного питания [Электронный ресурс] // Журнал «Российский продовольственный рынок» – Режим доступа: <http://www.foodmarket.spb.ru/current.php?article=2162>
- 33 О концепции предприятия общественного питания [Электронный ресурс] // Студенческий научный форум 2015 – Режим доступа: <http://www.scienceforum.ru/2015/1167/14291>
- 34 Оборот заведений общественного питания в Красноярском крае сократился [Электронный ресурс] // Информационное агентство Пресс - лайн – Режим доступа: <http://www.press-line.ru/news/2015/11/oborot-zavedenij-obshhestvennogo-pitaniya-v-krasnoyarskom-krae-sokratilsya>
- 35 В Красноярском крае в 2014 году оборот общественного питания составил 18,6 млрд руб. [Электронный ресурс] // Regnum.ru – Режим доступа: <http://regnum.ru/news/economy/1889694.html>
- 36 Годовой отчет ОАО «Гостиница Красноярск» [Электронный ресурс] // Сайт раскрытия информации «Скрин» – Режим доступа: <http://disclosure.skrin.ru/disclosure/2466033686/?DTI=7>
- 37 Общественное питание в магазинах [Электронный ресурс] // Intesco Research Group – Режим доступа: [http://www.kpi.ru/files/kpi/obwestvennoe\\_pitanie\\_v\\_magazinah.pdf](http://www.kpi.ru/files/kpi/obwestvennoe_pitanie_v_magazinah.pdf)
- 38 С 1 января 2016 года для добровольного применения в качестве национального стандарта Российской Федерации начнет действовать Межгосударственный стандарт по услугам общественного питания [Электронный ресурс] // Консультант Плюс – Режим доступа: <https://www.consultant.ru/law/hotdocs/40750.html>
- 39 О тенденциях развития общественного питания [Электронный ресурс] Научный электронный журнал «Управление экономическими системами» // – Режим доступа: <http://uecs.ru/uecs-76-762015/item/3458-2015-04-22-08-46-26>
- 40 Отчетность ОАО «Гостиница Октябрьская» [Электронный ресурс] // Гостиница Октябрьская – Режим доступа: <http://www.hoteloctober.ru/reportingtemp/>
- 41 Бизнес на гостеприимстве [Электронный ресурс] // Дела.ру – Режим доступа: <http://www.dela.ru/articles/biznes-na-gostepriimstve/>
- 42 Гостиницы Красноярска [Электронный ресурс] // Все гостиницы – Режим доступа: <http://krasnoyarsk.go2all.ru/>

43 Развитие гостиничного бизнеса: в Красноярск появятся новые отели европейского уровня [Электронный ресурс] // Енисей. Первый краевой – Режим доступа: <http://www.enisey.tv/news/society/41431/>

44 Гостиничный комплекс в Красноярске объединил под одной крышей отели ibis и Novotel [Электронный ресурс] // prohotel – Режим доступа: <http://prohotel.ru/news-218745/0/>

45 Составлен первый рейтинг отелей Красноярска [Электронный ресурс] // prohotel – Режим доступа: <http://prohotel.ru/news-216324/0/>

46 Дубков, Е.В. Развлекательная культура России. Очерки истории и теории / Е.В. Дуков. – Санкт-Петербург : Дмитрий Буланин, 2001. – 522 с.

47 Свириденко, Ю.П. Сфера услуг: Проблемы и перспективы развития / Ю.П. Свириденко // Особенности функционирования отдельных отраслевых групп услуг. – Москва, 2001. – С. 493-497.

48 Стальная, В. Индустрия развлечений: тенденции развития / В.Стальная // Маркетинг. – 2009. – № 4. – С. 91-104.

49 Бондарь, Л.Р. Тенденции развития российского рынка культурно-развлекательных услуг / Л.Р. Бондарь // Актуальные вопросы экономических наук. – 2014. – №39. – С.103-106.

50 Самые крупные гостиничные сети мира. Статистика и показатели [Электронный ресурс] // Hotel Advisor – Режим доступа: <http://hoteladvisor.livejournal.com/13242.html>

51 Шматько, Л.П. Повышение эффективности использования региональных нематериальных активов на локальных рынках : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. / Л.П. Шматько. – Москва, 2014. – 167 с.

52 Амосова, Г.М.. Развитие международных гостиничных сетей: современные особенности и перспективы : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.14. / Г.М. Амосова. – Санкт-Петербург, 2013. – 18 с.

53 Нехватка кадров – основная проблема гостиничного бизнеса России [Электронный ресурс] // Prohotel – Режим доступа: <http://www.prohotel.ru/news-173556/0/>

54 Актуальные проблемы гостиничного бизнеса [Электронный ресурс] // Prohotel – Режим доступа: <http://prohotel.ru/news-211426/0>

55 Типичные проблемы гостиничного бизнеса [Электронный ресурс] // Tour Week – Режим доступа: <http://tourweek.ru/guide/hotels/8665/>

56 Пять основных проблем, с которыми сталкиваются отели [Электронный ресурс] // Prohotel – Режим доступа: <http://prohotel.ru/article-217331/0/>

57 Амирова, М.Г. Проблемы повышения эффективности функционирования предприятий гостиничного бизнеса / М.Г. Амирова // Инновации и инвестиции. – 2013. – № 4. – С. 8–12.

58 Нехватка кадров – основная проблема гостиничного бизнеса России [Электронный ресурс] // Prohotel – Режим доступа: <http://www.prohotel.ru/news-173556/0/>

59 Анализ рынка гостиничных услуг в России в 2010–2014 гг, прогноз на



2015–2019 гг. [Электронный ресурс] // Готовые обзоры рынков – Режим доступа: [http://businessstat.ru/images/demo/hotels\\_russia.pdf](http://businessstat.ru/images/demo/hotels_russia.pdf).

60 Литвинова, Н. Вслед за культурой и самолетами / Н. Литвинова // Эксперт. – 2014. – №45.

61 Обзор рынка гостиничной недвижимости в «городах–миллионниках» РФ, апрель 2013 [Электронный ресурс] // Исследование GVA Sawyer – Режим доступа: [http://www.gvasawyer.ru/ImgResearch/Hotel\\_Top\\_cities\\_201.pdf](http://www.gvasawyer.ru/ImgResearch/Hotel_Top_cities_201.pdf).

62 PRO Миллионники. Серия обзоров коммерческой недвижимости России [Электронный ресурс] // Информационно-аналитический портал – Режим доступа: <http://procity.arendator.ru/>

63 Грязнова, А.Г. Микроэкономика. Практический подход : учебник / А.Г. Грязнова, А.Ю.Юданов. – Москва : КноРус, 2011. – 672с.

64 Долматеня, Ю.В. Международный опыт управления туризмом / Ю.В. Долматеня // Известия СПбУЭФ. – 2012. – № 2. – С. 61-64.

65 Карпова, Г.А. Классификация в туризме: практика и методология / Г.А. Карпова, Л.В. Хорева // Известия СПбУЭФ. – 2012. – № 2. – С. 64-69.

66 Сущинский, Ф.В. Современные подходы к определению и исследованию лояльности туристов к дестинации / Ф.В. Сущинский // Известия СПбУЭФ. – 2012. – № 2. – С.104-107.

67 Шубаева, В.Г. Индикаторы привлекательности региона как туристской дестинации и маркетинговая стратегия ее развития / В.Г. Шубаева, Н.В. Бурова // Известия СПбУЭФ. – 2012. – № 2. – С.124-128.

68 Мохое, А.И. Факторы конкурентных преимуществ предприятий гостиничных услуг / А.И. Мохое // Интеграл. – 2010. – № 6 (56).

69 Лунева, Е.В. Особенности становления и тенденции развития рынка услуг индустрии гостеприимства в России / Е.В. Лунева // КубГАУ. – 2007. – №1 (5).

70 Шашкина, Н.В. Перспективы развития индустрии гостеприимства / Н.В. Шашкина // Известия СПбУЭФ. – 2013. – №2 (80). – С.145-147.

71 Финеган, Н. Кадровые тренды / Н. Финеган // Гостиничное дело. – 2012. – № 10. – С. 64-67.

72 Самые привлекательные для туристов страны мира [Электронный ресурс] // Информационный сайт The Village – Режим доступа: <http://www.the-village.ru/village/business/news/214210-tourism>

73 Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – Москва: Экономистъ, 2006. – 670 с.

74 Велединский, В.Г. Сервисная деятельность: учебник / В.Г. Велединский. – Москва : КноРус, 2012. – 176 с.

75 Ефимов, С.Л. Управление персоналом. Гостиничный бизнес: учеб. пособие / С.Л. Ефимов. – Москва : Транслит, 2008. – 208 с.

76 Kyndt E. Employee retention: Organizational and personal perspectives / E. Kyndt, F. Dochy, M. Michielsens, B. Moeyaert // Vocation and Learning. – 2009. – 3(2). – P. 195-215.

- 77 Рогожин, М. Ю. Организация кадровой работы предприятия: учебно-практическое пособие / М.Ю.Рогожин. – Москва : Директ-Медиа, 2014.- 240 с.
- 78 Шморгун, Л. Г. Менеджмент организаций : учеб. пособие / Л.Г.Шморгун. – Москва : Книга, 2010. – 452 с.
- 79 Аликаев, О. А. Кадровая политика: учебник / О.А. Аликаев. – Лаборатория книги, 2011. – 106 с.
- 80 Джавада Г. А. Управление и проблема кадров / Г.А. Джавада. – Москва : Экономика, 1972. – 400 с.
- 81 Файоль, А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. – Москва : Контроллинг, 1992. – 160 с.
- 82 Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.Г.Одегов. – Москва : Юрайт, 2015. – 444 с.
- 83 Баратьянц, А.В. Формирование кадровой политики предприятия в условиях проведения организационных изменений / А.В. Баратьянц. – 2010 – 27 с.
- 84 Лаврентьева, М. Н. Управление персоналом: учеб. пособие / М.Н.Лаврентьева. – Владивосток, 2013. – 119 с.
- 85 Данные форума по работе с персоналом [Электронный ресурс] // Информационный портал hr-forum – Режим доступа: [www.hr-forum.ru](http://www.hr-forum.ru)
- 86 Гавренкова, В.И. Управление персоналом: учеб. пособие / В.И. Гавренкова, Ю.Г. Гудин. – Владивосток, 2011. – 96 с.
- 87 Захаров, В. М. Кадровая служба: учеб. пособие / В.М.Захаров. – Москва. – 2009.
- 88 Магомедов, К.О. Кадровые технологии в управлении персоналом государственной гражданской службы / К.О. Магомедов // Служба кадров и персонала. – 2007. – №10. – 34 с.
- 89 Чижов, Н.А. Управление персоналом. Современные кадровые технологии: учеб. пособие / Н.А. Чижов. – Москва : Экзамен. – 352 с.
- 90 Черепанов, В.В. Основы государственной службы и кадровой политики: учеб. пособие для студентов вузов / В.В.Черепанов, В. П. Иванов. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 680 с.
- 91 Богатырева, О.Н. Кадровые технологии в системе управления персоналом: учеб. пособие / О.Н. Богатырева, Е.Ю. Бармина. – Санкт-Петербург : СПбГТУРП, 2013. – 45 с.
- 92 Тейлор, Ф.У. Принципы научного менеджмента / Ф.У. Тейлор. – Москва : Контроллинг, 1991. – 186 с.
- 93 Шлендер, П.Э. Управление персоналом: Учебное пособие / П.Э. Шлендер. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 320 с.
- 94 Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация / А.Я. Кибанов, К.Б.Дуракова. – Москва : «Инфра-М», 2009. – 368 с.
- 95 Александрова, Н.А. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров / Н.А. Александрова. – Екатеринбург: Урал.аграр., 2013. – 372

- 96 Михалкина Е. В. Управление человеческими ресурсами организации: теория, процессы, технологии / Е.В.Михалкина, В. А. Алешин. – Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2011. – 426 с
- 97 Егоршин, А.П. Основы управления персоналом : учеб. пособие / А.П. Егоршин. – Москва : ИНФРА-М, 2011. – 352 с.
- 98 Дубицкий, Л.Г. Аутсоринг и качество продукции и услуг. Взгляд на проблему / Л.Г. Дубицкий, Н.П. Дедков. – Москва : АСМС, 2013. – 254 с.
- 99 Дейнека, А.В. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров / А.В.Дейнека. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2014. – 288 с.
- 100 Дикусарова, М.Ю. Теоретико-методологические подходы к исследованию феномена кадровой политики / М.Ю. Дикусарова, М.В. Жилина, И.В. Зубкова // Проблемы современной экономики: материалы III междунар. науч. конф. — Челябинск: Два комсомольца. — 2013. — С. 99-101.
- 101 Рогожин, М.Ю. Управление персоналом. 100 вопросов и ответов о самом насущном в современной кадровой работе: практическое пособие / М.Ю.Рогожин. – Москва : Берлин: Директ-Медиа, 2014. – 309 с.
- 102 Дмитриева, М.А. Практикум по психологии менеджмента / М.А.Дмитриева. – Санкт-Петербург : Речь, 2001. – 488 с.
- 103 Реан, А.А. Психология адаптации личности. Анализ. Теории. Практика / А.А.Реан. – Санкт-Петербург : Прайм-Евро-Знак, 2006. – 479 с.
- 104 Данные официального сайта рекрутинговой компании Drake International [Электронный ресурс] // DrakeInternational Outperform– Режим доступа: <https://ca.drakeintl.com>
- 105 Сироткин, Д.М. Роль повышения квалификации персонала на предприятии / Д.М.Сироткин. – Москва : Лаборатория книги, 2012. – 147 с.
- 106 Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 02.04.2014, с изм. от 05.05.2014) (с изм. и доп., вступ. в силу с 13.04.2014).
- 107 Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: Практикум / Т.Ю.Базаров. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 240 с.
- 108 Вертикальная и горизонтальная карьеры [Электронный ресурс] // Данные мультипортала КМ.ru – Режим доступа: [www.km.ru/biznes-i-finansy/2011/10/31/vertikalnaya-i-gorizontalnaya-karery](http://www.km.ru/biznes-i-finansy/2011/10/31/vertikalnaya-i-gorizontalnaya-karery)
- 109 Шапиро, С.А. Управление интеллектуальным трудом: учеб. пособие / С.А.Шапиро. – Москва – Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 263 с.
- 110 Аксенова, Е.А. Управление персоналом – 2-е изд. / Е.А.Аксенова. – Москва: ЮНИТИ, 2012. – 568 с.
- 111 Бедяева Т.В. Актуальность практико-ориентированных подходов в подготовке специалистов индустрии гостеприимства / Т.В. Бедяева // Сборник научных трудов по материалам XI международной научно-практической конференции. под ред. О.В. Архиповой, О.А. Никитиной. – 2015. – С. 84-86.

112 Гомилевская, Г.А. Проблемы инфраструктурного и кадрового обеспечения инновационной деятельности в гостиничной сфере / Г.А. Гомилевская // Территория новых возможностей. – 2010. – №2 (6).

113 ТОП-10 школ гостиничного бизнеса в мире [Электронный ресурс] // Образование и обучение за рубежом – Режим доступа: <http://www.iqconsultancy.ru/articles/top-10-shkol-gostinichnogo-biznesa-v-mire/>

114 Hanyang University official website [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.hanyang.ac.kr/english/>

115 Korea University official website [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://oia.korea.ac.kr/main.do>

116 Kendall College [Электронный ресурс] // Обучение за рубежом – Режим доступа: <http://eduabroad.ru/institutions/816>

117 Бабанчикова, О.А. Особенности современной зарубежной системы подготовки кадров для туриндустрии / О.А. Баранчикова // Труды СПбГУКИ. – 2013.

118 Туристические ВУЗы [Электронный ресурс] // Справочник по туризму – Режим доступа: [http://tourest.ru/dir/92/vuz\\_po\\_turizmu](http://tourest.ru/dir/92/vuz_po_turizmu)

119 Рейтинг ВУЗов Красноярского края [Электронный ресурс] // Образовательный портал – Режим доступа: <http://etginpro.ru/vuz/27.html>

120 Состояние и перспективы системы образования, как предпосылки её дальнейшей модернизации [Электронный ресурс] // Институт экономики, культуры и делового администрирования – Режим доступа: <http://www.pianism.ru/krivonosov1.html>

121 Гомилевская, Г.А. Проблемы инфраструктурного и кадрового обеспечения инновационной деятельности в гостиничной сфере / Г.А. Гомилевская // Территория новых возможностей. – 2010. – №2 (6).

122 Зайцева, Н.А. Менеджмент в сервисе и туризме: учеб. пособ. 2-е изд., доп. / Н.А.Зайцева – Москва : Форум, 2012. – 368 с.

123 Мохов, А.И. Мотивация как фактор обеспечения конкурентоспособности предприятий гостиничного хозяйства / А.И. Мохов // Вестник российского государственного торгово-экономического университета (РГТЭУ). – 2010. - № 4. – С. 61-68.

124 Сивчикова, Т.Ю. Индустрия гостеприимства: учеб. пособие / Т.Ю. Сивчикова, Н.С. Носова. – Москва : ИТК Дашков и Ко, 2013. – 272 с.

125 Ушаков Р.Н. Инновационные технологии формирования и развития ресурсного потенциала гостиничного бизнеса : монография / Р.Н.Ушаков. – Москва – Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 230с.

126 Гаева Е.Е. Развитие кадрового потенциала предприятий сферы гостеприимства / Е.Е. Гаева // Сборник материалов Международной конференции студентов, аспирантов и молодых учёных «Перспективы Свободный-2016», 15-25 апреля 2016 г. Секция «Современные проблемы управления человеческими ресурсами». – Красноярск: СФУ, 2016 – С. 14-16.

127 Кроленко, Л.А. Анализ проблем в сфере подготовки кадров для индустрии туризма / Л.А. Кроленко // ЧиО. – 2011. – №2 – С.158-162.

128 Гостиничный рынок Красноярска вырос на 15 % за год [Электронный ресурс] // Деловой квартал – Режим доступа <http://krasnoyarsk.dk.ru/news/gostinichnyj-rynok-krasnoyarska-vyros-na-15-za-god-236852811>

130 Зайцева, Н.А. Управление персоналом в гостиницах: учеб. пособие / Н.А. Зайцева. – Москва : Форум, 2013. – 416 с.

131 Кружалин, В.И. Теория и практика развития туризма и рекреации в России / В.И. Кружалин // Вестник Национальной академии туризма. - 2011. - № 2.- С. 7-9.

132 Практические методики управления качеством работы и мотивации персонала в основных сегментах гостиничного предприятия. – Москва : Комитет по туризму и гостиничному хозяйству города Москвы, 2012. - 90 с.

133 Гостиничный комплекс Москвы: обзор рынка 2012. // Комитет по туризму и гостиничному хозяйству города Москвы. – 2012.- 32 с.

134 Кадровый рынок: хорошо забытое старое // Отель. – 2012. - № 3. - С. 28- 29.

135 Власова, Т.И. Управление и организация бизнеса в туризме и гостиничном сервисе: монография / Т.И. Власова, Н.И. Гаврильчак. – Санкт-Петербург : БАТиП, 2011. – 154 с.

136 Маслов, Д. Бенчмаркинг – новое слагаемое успешной стратегии бизнеса в России / Д. Маслов // Деловое совершенство. – 2006. – № 1. – С. 14-20.

137 Муллағалиев, А.Р. Особенности конкуренции на рынке гостиничных услуг / А.Р. Муллағалиев // Российское предпринимательство. - 2010. - № 10 (2). - С. 140-145.

138 Бедяева, Т.В. Актуальность практико-ориентированных подходов в подготовке специалистов индустрии гостеприимства / Т.В. Бедяева // Сборник научных трудов по материалам XI международной научно-практической конференции. под ред. О.В. Архиповой, О.А. Никитиной. – 2015. – С. 84-86.

139 Минцберг, Г. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б.Альстранд, Ж. Лампель. — Москва : Альпина Паблишер, 2013. — 367 с.

140 Михайлец, А.В. Перспективы внедрения инновационных методов управления в индустрии гостеприимства / А.В. Михайлец // Молодой ученый. — 2016. — №5. — С. 374-377.

141 Скобкин, С.С. Проблемы роста российской отрасли гостеприимства и туризма / С.С. Скобкин // Микроэкономика. — 2012. — №5. — С. 97–100.

142 Nykiel, R. HospitalityManagement Strategies / R. Nykiel // New Jersey: Pearson Education. – 2005.

143 Малышева, Е.В. Социальный феномен удовлетворенности качеством услуг туристской индустрии / Е.В. Малышева // Социология и общество: глобальные вызовы и региональное развитие. – 2012.



- 144 Соколова, М.В. История туризма: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. — 6-е изд., стер. / М.В. Соколова. — Москва: Академия, 2012. — 352 с.
- 145 Портер, М.Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М.Е. Портер. — М.: Альпина Паблишер, 2011. — 454 с.
- 146 Harrison J. Strategic Management of Resources and Relationships: Concepts and Cases / J. Harrison // New York: John Wiley. — 2003.
- 147 Горяева, Е.Д. Стратегическое управление как основа развития предприятий индустрии гостеприимства и туризма на современном этапе / Е.Д. Горяева // Проблемы современной экономики. — 2015. — №3 (55). — С.336-339.
- 148 Зингер, О.А. Факторы, влияющие на устойчивое развитие предприятий / О.А. Зингер, А.В. Ильясова // Современные проблемы науки и образования. — 2015. — № 1-1
- 150 Рынок гостиничной недвижимости Красноярска 2015 [Электронный ресурс] // Исследование GVA Sawyer. — Режим доступа: <http://www.gvasawyer.com/ImgResearch/Krasnoyarsk-h.pdf>
- 151 Рябова, Е.Н. Конкурентные стратегии на рынке гостиничных услуг / Е.Н. Рябова, Н.И. Войткевич // Вестн. Самар. гос. экон. ун-та. - Самара, 2009. - № 9 (59). - С. 15-21.
- 152 Зайцева, Т.Н., Кейтеринг – современная форма обслуживания / Т.Н. Зайцева, Курочкина, М.Д. Лаптева, // сборник научных статей материалы Международной научно-практической конференции (2-3 апреля 2015 года) / «Университетская книга», Курск, 2015. — С. 75-77.
- 153 Коваленко, Т.Д. Инновации в производстве ресторанных услуг: проблемы и перспективы внедрения // НиКа. — 2013. — С.358-361.
- 154 Рябова, Н. Ю. Инновации как средство достижения конкурентного преимущества предпринимательских структур / Н.Ю. Рябова // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». - 2010. - № 3. - С. 36–41.
- 155 Всемирная туристская организация (UNWTO) [Электронный ресурс] / Официальный сайт Всемирной туристской организации. - Режим доступа : <http://www2.unwto.org/>
- 156 Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]: официальный сайт. - Режим доступа: <http://www.gks.ru>.
- 157 Кушать подано [Электронный ресурс] / Бизнес-портал «Континент Сибирь Online». — Режим доступа : <http://www.ksonline.ru/247062/kushat-podano/>
- 158 Конева, О.В. Инновационный подход к системе управления хозяйствующим субъектом / О.В. Конева // Вопросы экономики и права. — 2014. — № 74. — С.189-193
- 159 Эседова, Г.С. Об основных проблемах и прогнозе развития рынка общественного питания / Г.С. Эседова // Научно-методический электронный журнал Концепт. — 2014. — №20. — С. 4201-4205.
- 160 Подпругин, М.О. Устойчивое развитие региона: понятие, основные подходы и факторы / М.О. Подпругин // Российское предпринимательство. — 2012. — № 24 (222). — С. 214-221.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Определения понятий «гостеприимство» и «индустрия гостеприимства»

Автор	Определение
Уэбстер Н.	Гостеприимство – обслуживание, опирающееся на принципы гостеприимства, характеризующиеся щедростью и дружелюбием по отношению к гостям [6]
Браймер Р.	«Гостеприимство – это секрет любого заботливого обслуживания. Забота, проявленная по отношению к гостю, способность чувствовать потребности клиента, - неувидимые, но столь очевидные черты в поведении служащего. Индустрия гостеприимства является собирательным понятием для многочисленных и разнообразных форм предпринимательства, которые специализируются на рынке услуг, связанных с приемом и обслуживанием гостей» [7, с. 27].
Уокер Дж. Р.	«Гостеприимство - одно из фундаментальных понятий человеческой цивилизации – уже давно превратилось в индустрию, в которой заняты многие миллионы профессионалов. Индустрия гостеприимства объединяет туризм, гостиничный и ресторанный бизнес, общественное питание, отдых и развлечения, организацию конференций и совещаний» [8, с. 12].
Ваген Л.	«Индустрия гостеприимства – это сектор индустрии туризма, отвечающий за размещение туристов, а также отрасли, деятельность которых направлена на продажу алкогольных напитков, предоставление жилья, пищи и увеселительных мероприятий» [9, с. 32].
С. С. Скобкин	«Индустрия гостеприимства выступает как самостоятельная, сложная и относительно обособленная социально-экономическая система, привлекающая значительные материальные, финансовые и трудовые ресурсы» [10 с. 1].
И. В. Зорин, В. А. Квартальнов	«Индустрия гостеприимства – сфера предпринимательства, состоящая из видов обслуживания, которые опираются на принципы гостеприимства, характеризующиеся щедростью и дружелюбием по отношению к гостям» [11., с. 21].
М. М. Романова	«Индустрия гостеприимства как особая сферы предпринимательской деятельности, отличается интегрированным характером экономических отношений взаимодействия и взаимной зависимостью субъектов производственных и непроизводственных отраслей, предоставляющих универсальный продукт» [12, с. 11].
Е. В. Лунева	«Индустрия гостеприимства представляет собой подсистему экономических отношений, связанных с куплей – продажей специфического продукта – услуги, предоставляемой гостиничными предприятиями туристам и иным категориям пользователей на комплексной основе с целью максимального удовлетворения их потребностей в гостеприимстве» [13 с. 32].

## Окончание приложения А

Автор	Определение
Д. И. Елканова, Д. А. Осипов, В. В. Романов, Е. В. Сорокина	«Гостеприимство – это одно из понятий цивилизации, которое благодаря прогрессу и времени превратилось в мощную индустрию, в которой работают миллионы профессионалов, создавая все лучшее для потребителей услуг (туристов). Индустрия гостеприимства включает в себя различные сферы деятельности людей – туризм, отдых, развлечения, гостиничный и ресторанный бизнес, общественное питание, экскурсионную деятельность, организацию выставок и проведение различных научных конференций. Таким образом, индустрия гостеприимства – это комплексная сфера деятельности работников, удовлетворяющих любые запросы и желания туристов» [1, с. 18 – 19].
Е. Б. Доброжанская	«Индустрия гостеприимства – межотраслевой комплекс, специализирующейся на обслуживании приезжающих в данную местность людей и включающей совокупность средств размещения, общественного питания, объектов познавательного, развлекательного, делового, оздоровительного и спортивного назначения, а также предприятия по изготовлению туристского снаряжения и сувениров» [14, с. 6].
Е. И. Макринова, Т. Ю. Иваницкая	«Под индустрией гостеприимства понимается предпринимательская деятельность на рынке услуг, связанная с обслуживанием гостей. Последними могут быть туристы, командировочные работники, представители бизнеса, отдыхающие, клиенты, решающие личные и семейные интересы. Индустрия гостеприимства включает в себя также организацию общественного питания, физкультурно-спортивных и других развлечений, парки отдыха и т. п.» [15, с. 68].



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Карта схема индустрии гостеприимства, по Скобкину С.С.

Архитектура жилищно- коммунальное строительство	и	Капитальное строительство	Дорожное строительство и эксплуатация дорог	Транспортное машиностроение	Авиационная промышленность	Автомобильная промышленность
Топливо- энергетическая промышленность		ТУРИСТСКАЯ АДМИНИСТРАЦИЯ	УПРАВЛЕНИЕ РЕСУРСАМИ ГОСТЕПРИИМСТВА	ЦЕНТРЫ ТУРИСТСКОЙ ИНФОРМАЦИИ	САНИТАРНЫЙ и ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ	Связь: почта, телефонная, мобильная, Интернет
Судостроительная промышленность		ГОСТИНИЦЫ МОТЕЛИ	и КЕМПИНГ / КАРАВАНИНГ	ТАЙМШЭР	АРЕНДАТОРЫ	Сельское хозяйство
Мебельная промышленность		ОРГАНИЗАЦИЯ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ	РЕСТОРАНЫ, КАФЕ, ЗАКУСОЧНЫЕ	ЗАКУСОЧНЫЕ БЫСТРОГО ПИТАНИЯ	ТЕМАТИЧЕСКИЕ КЛУБЫ	Пищевая промышленность
Поставщики инженерно- технологического образования для гостиниц и ресторанов		ПАССАЖИРСКИЙ ТРАНСПОРТ	АВТОПРОКАТ	ЭКСКУРСИОННЫЕ АВТОБУСЫ	ВЫСТАВКИ и КОНФЕРЕНЦИИ	Пищевые виноделы и
		ТУРОПЕРАТОРЫ	ТУРАГЕНТЫ	ГИДЫ ЭКСКУРСОВОДЫ	и РОЗНИЧНАЯ ПРОДАЖА БИЛЕТОВ	
Поставщики оборудования предприятий общественного питания	для	КУЛЬТУРНОЕ НАСЛЕДИЕ	КУЛЬТУРНО- ИСТОРИЧЕСКИЕ ДОСТОПРИМЕЧА- ТЕЛЬНОСТИ	ТЕАТРЫ, КОНЦЕРТНЫЕ ЗАЛЫ, МУЗЕИ, ГАЛЕРЕИ и БИБЛИОТЕКИ	ТЕМАТИЧЕСКИЕ ПАРКИ и САДЫ, ЗАПОВЕДНИКИ	Поставщики продуктов питания и напитков
Текстильная промышленность		ОРГАНИЗАЦИЯ ДОСУГА, РАЗВЛЕЧЕНИЙ	ФИТНЕС и СПА ЦЕНТРЫ	СТАДИОНЫ, ТЕННИСНЫЕ КОРТЫ	АКВАПАРКИ и ПЛАВАТЕЛЬНЫЕ БАССЕЙНЫ	Химическая промышленность
Изготовители формы спецодежды	и					Поставщики компьютерного оборудования
Поставщики текстильных изделий для гостиниц и ресторанов		ИГОРНЫЙ БИЗНЕС	СУВЕНИРНАЯ ТОРГОВЛЯ	ТОРГОВЛЯ ПРЕДМЕТАМИ ТУРИСТСКОГО ОБИХОДА	МАГИЗИНЫ БЕСПОШЛИННОЙ ТОРГОВЛИ	Разработчики программного обеспечения
Производители и поставщики посуды		ПРОФЕССИОНАЛЬН АЯ ПОДГОТОВКА КАДРОВ	ПОДГОТОВКА ПО ПРОФЕССИЯМ СОЦИАЛЬНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ	ТУРИСТСКОЕ СТРАХОВАНИЕ	ОБЩЕСТВЕННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ	Археологи, историки, реставраторы и картографы
Средства массовой информации						Банки и другие финансовые учреждения
Страховые компании		Медицинские учреждения здравоохранения	Образовательные учреждения	Организации МЧС	Органы правопорядка	Организации по вопросам миграции и виз

- Предприятия и организации, входящие в индустрию гостеприимства  
 Предприятия и организации, поддерживающие индустрию гостеприимства

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Особенности систем управления предприятиями гостиничного типа в зарубежных странах

Внешняя характеристика	Особенности		
	Гостиничные сети	Маркетинговая сеть	Группа независимых управляющих
Корпоративный стиль (узнаваемость)	Преимущество на рынке предложения, но большие издержки в использовании имени, бренда и доступа к стандартам	Творческий подход в оформлении, высокие затраты на рекламу и продвижение	Возможность творческого подхода и явное преимущество в отсутствии затрат на бренд, но высокие разовые затраты на рекламу
Материально-техническая база	Готовые дизайнерские решения, отсутствие творческого подхода и оптимизации затрат	Право выбора, возможность творческого подхода	Право выбора, отсутствие четко сформулированного видения и риск «безвкусицы»
Качество услуг	Не всегда удовлетворяет ожиданиям клиента	Возможность самостоятельной оценки при постоянном контроле над предоставляемыми услугами	Возможность самостоятельной оценки и необходимость постоянного контроля
Политика обслуживания и обучение персонала	Всегда одинаковое (урбанизированное, неяркое)	Всегда одинаковое	Нестандартные приемы, индивидуальность и возможность выбора своего стиля
Ценообразование	Прозрачность и постоянство, понятные приемы для глобальных покупателей, отсутствие гибкости	Гибкость, чувство рынка и возможность корректировки и адаптации	Гибкость, чувство рынка и возможность корректировки и адаптации, но зачастую завышение цены
Загрузка номерного фонда	Высокая загрузка, качественный «доходный» поток, зависимость от политических и социальных факторов	Постоянная, возможность расширения аудитории покупателя, но зависимость от рыночной ситуации	Постоянная, возможность расширения аудитории покупателя, поиска дополнительных источников, затраты на дополнительные меры популярности
Загрузка дополнительных услуг	Умеренно постоянная загрузка, дополнительные ограничения на продажу и список услуг	Часто отсутствуют при электронном бронировании	Постоянная загрузка, возможность поиска дополнительных форм, методов продаж, гибкость подхода, риск негативного имиджа
Планирование и прозрачность ведения бизнеса	Необходимость адаптации к внутреннему устройству региона, иногда ведение двух систем документооборота	Собственник не теряет контроля и решает вопросы на свое усмотрение	Знание местного законодательства и налогового учета, риск воровства

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Проблемы функционирования и развития предприятий рынка гостиничных услуг России, их характеристика и пути решения

Характеристика проблем функционирования и развития	Пути решения
Отсутствие, малое количество площадок для строительства	Перепрофилирование имеющихся зданий, пригодных для оригинальных гостиничных проектов, освоение открытых экономических зон и игорных зон, экспансия в регионы, инвестиции в покупку земли для строительства, «точечная» застройка
Отсутствие рекламы туристических городов России	Совместные проекты – рекламные кампании с правительствами субъектов РФ, региональным ОРГУ возможность на своих сайтах размещать информацию о достопримечательностях, природных, исторических и культурных особенностях региона
Дорогие авиаперелеты как по стране, так и за её пределами	Совместные акции с авиакомпаниями для предоставления льготного перелета к значимым спортивным, культурным и др. мероприятиям
Недостаточная квалификация персонала	Организация обучения в вузах, реализация корпоративных образовательных программ, организация курсов повышения квалификации
Финансирование строительства проектов гостиничных комплексов	Государственная поддержка, помощь в выделении земельных участков под застройку, льготное кредитование, привлечение российских и иностранных инвесторов
Недостаточно развитая городская инфраструктура некоторых российских регионов	Строительство и ремонт дорог, аэропортов и т.п.
Сезонность – экономика многих гостиниц существенно зависит от соответствующего природного или туристического сезона	Многопрофильность, возможность сезонной смены профиля, акции, участие в тендерах на размещение делегация на период межсезонья
Сервис является ключевым аспектом деятельности любой гостиницы	Строгая рабочая дисциплина, безоговорочное следование практическим правилам, разработка корпоративного кодекса поведения, утверждение регламента поведения персонала в стрессовых, конфликтных и внештатных ситуациях. Постоянный контроль со стороны управляющих. Высокопрофессиональный штат, обучение, разработка действенных систем мотивации, компенсационные пакеты
Координации действий работников разных специальностей	Хорошая координация разных служб и разных специалистов, обучение сотрудников, проведение «учений», участие в программе «тайный покупатель»
Криминал	Установка «тревожных кнопок», оснащение гостиницы и прилегающей территории камерами видеонаблюдения, высокопрофессиональная служба охраны.

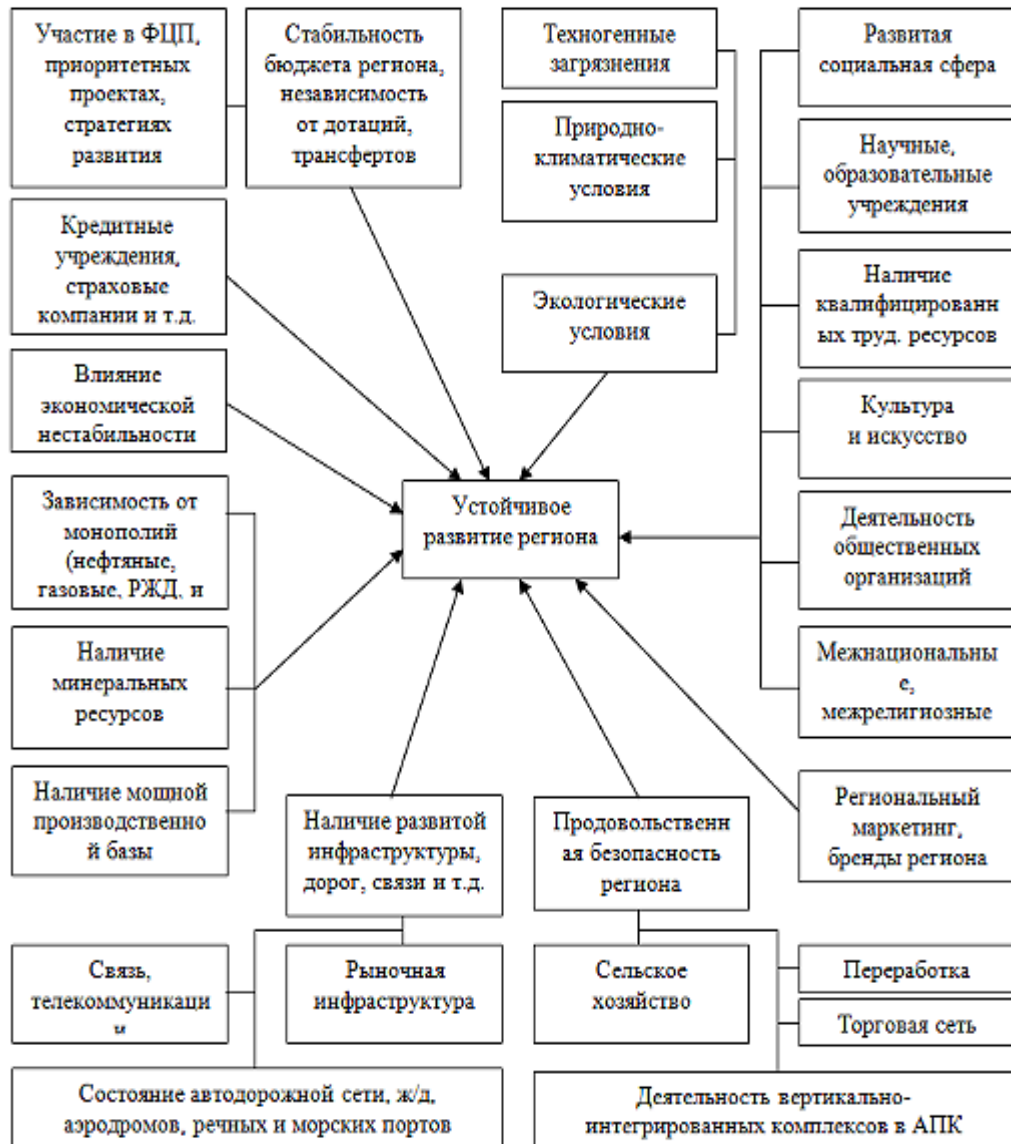
## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Группы городов по степени развитости гостиничного бизнеса

Города	Характеристика группы
Москва, Санкт–Петербург, Казань, Екатеринбург	Города характеризуются наиболее высоким уровнем обеспеченности гостиничным фондом в целом и гостиницами 4*, а также высокой стоимостью проживания. В данной группе гостиницы пользуются высоким спросом со стороны как бизнес-туристов (проведение встреч, поощрительных поездок для коллективов компаний, конференций и выставок), поскольку здесь регулярно проводятся различные торговые и экономические мероприятия местного и международного масштаба, так и туристов, приезжающих с познавательной целью. Об открытии новых гостиниц и/или перспективе выхода на рынок заявляют такие знаковые гостиничные операторы, как Rezidor Hotel Group, Kempinski, Sheraton, Hilton. Таким образом, можно предположить, что в перспективе произойдет значительное увеличение как уровня обеспеченности высококлассным номерным фондом за счет открытия новых гостиниц, так и постепенный рост стоимости номеров.
Самара, Новосибирск, Пермь, Уфа, Красноярск, Ростов-на-Дону, Нижний Новгород	Средний уровень обеспеченности и средняя стоимость проживания. В этой группе ниже уровень обеспеченности гостиничным фондом 4*, ниже и стоимость размещения. Анализ спроса демонстрирует его наличие в сегменте бизнес-туризма во всех группах: коммерческие поездки, бизнес-группы и поездки, связанные с посещением специально организованных мероприятий. Основная загрузка отелей привязана к выставкам (сезон с сентября по май). В данной группе присутствуют города – Самара, Ростов-на-Дону, Красноярск, в которых также пройдут крупные спортивные мероприятия, в связи с которыми прогнозируется увеличение гостиничных номеров как за счет нового строительства, так и в результате реновации существующих гостиниц. О планах выхода на рынок и/или открытии новых гостиниц заявляли такие международные операторы, как Rezidor Hotel Group, Hilton, Intercontinental Group. Усиливающая конкуренция, связанная с появлением новых гостиниц под управлением международных операторов, может привести к дифференциации стоимости проживания. Гостиницам старой постройки все сложнее будет конкурировать с новыми гостиницами, находящимися под управлением крупных международных операторов, с развитой развлекательной и бизнес-инфраструктурой.
Волгоград, Омск, Челябинск, Воронеж	Характеризуется низким уровнем обеспеченности гостиничным фондом в целом и гостиницами 4* в частности, а также средней стоимостью проживания. Несмотря на то, что к этим городам проявлял интерес ряд крупных международных гостиничных операторов, в данной группе не прогнозируется существенного роста уровня обеспеченности в среднесрочной перспективе, как в первых двух группах. Безусловно, эти города будут стремиться переместиться во вторую группу, но для этого необходима достаточно активная политика администрации городов.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

### Основные факторы устойчивого развития региона



## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

### Подходы к определению понятия «кадровая политика»

Автор	Определение
Ф. У. Тейлор	Кадровая политика - это: - развитие каждого отдельного рабочего до максимальной доступной ему производительности и максимального благосостояния; - подбор, обучение и расстановка рабочих на те рабочие места и задания, где они могут дать наибольшую пользу и т. п. [29, с. 44]
А. Файоль	Кадровая политика - один из ключевых элементов функции распорядительства, к принципам которой относилось «постоянство состава персонала» [81, с. 61]
Г. Х. Попов, Г. А. Джавада	Кадровая политика - это генеральное направление в кадровой работе, определяемое совокупностью наиболее важных, принципиальных положений, выраженных в решениях партии и правительства на длительную перспективу или отдельный период [80]
Е.В. Маслов	Кадровая политика - это генеральное направление в кадровой работе, определяемое совокупностью наиболее важных, принципиальных положений, выраженных в решениях правительства на длительную перспективу или отдельный период [30]
Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин	Под политикой организации, как правило, понимается система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию. Важнейшая составная часть стратегически ориентированной политики организации - ее кадровая политика, которая определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов
Крымов А.А.	Кадровая политика (читай: политика найма и использования трудовых ресурсов) - это логичное и естественное продолжение маркетинговой и инвестиционной политики предприятия [29]
Ротвелл Ш.	Кадровая политика - это общая кадровая стратегия, объединяющей различные аспекты политики организации в отношении персонала и планы и пользования рабочей силы. Она должна повышать способность организации адаптироваться к изменению технологий и требований рынка, которые можно предвидеть в обозримом будущем".
Шморгун Л.Г.	Система теоретических взглядов, идей, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом. Направлена на решение производственных, социальных и личных проблем людей на разных уровнях ответственности [78].
Аликаев О.А.	Генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по отработке целей, задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание ответственного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития предприятия [79].

## ПРИЛОЖЕНИЕ И

### Цели и задачи кадровой политики



## ПРИЛОЖЕНИЕ К

### Место и роль кадровой политики на предприятии





## ПРИЛОЖЕНИЕ Л

### Подходы к определению кадровых технологий

Автор	Определение
В.М. Захаров	понятие кадровой технологии должно включать в себя описание последовательности действий по управлению поведением и деятельностью людей (персонала) в целях достижения заданного результата (стратегии в целом) [87].
К.О. Магомедов	кадровые технологии - это институт эффективного управления персоналом и показатель оптимизации процедур кадровой работы, уровня развития ее профессиональной культуры [88].
Н.А. Чижев	кадровые технологии - это соответствующим, наиболее эффективным образом разработанные и предложенные к реализации профессиональные приемы работы с персоналом, решающие целевые задачи кадровых проблем [89].
В.В. Черепанов	кадровые технологии - это средство управления количественными и качественными характеристиками персонала, обеспечивающее достижение целей организации [90].

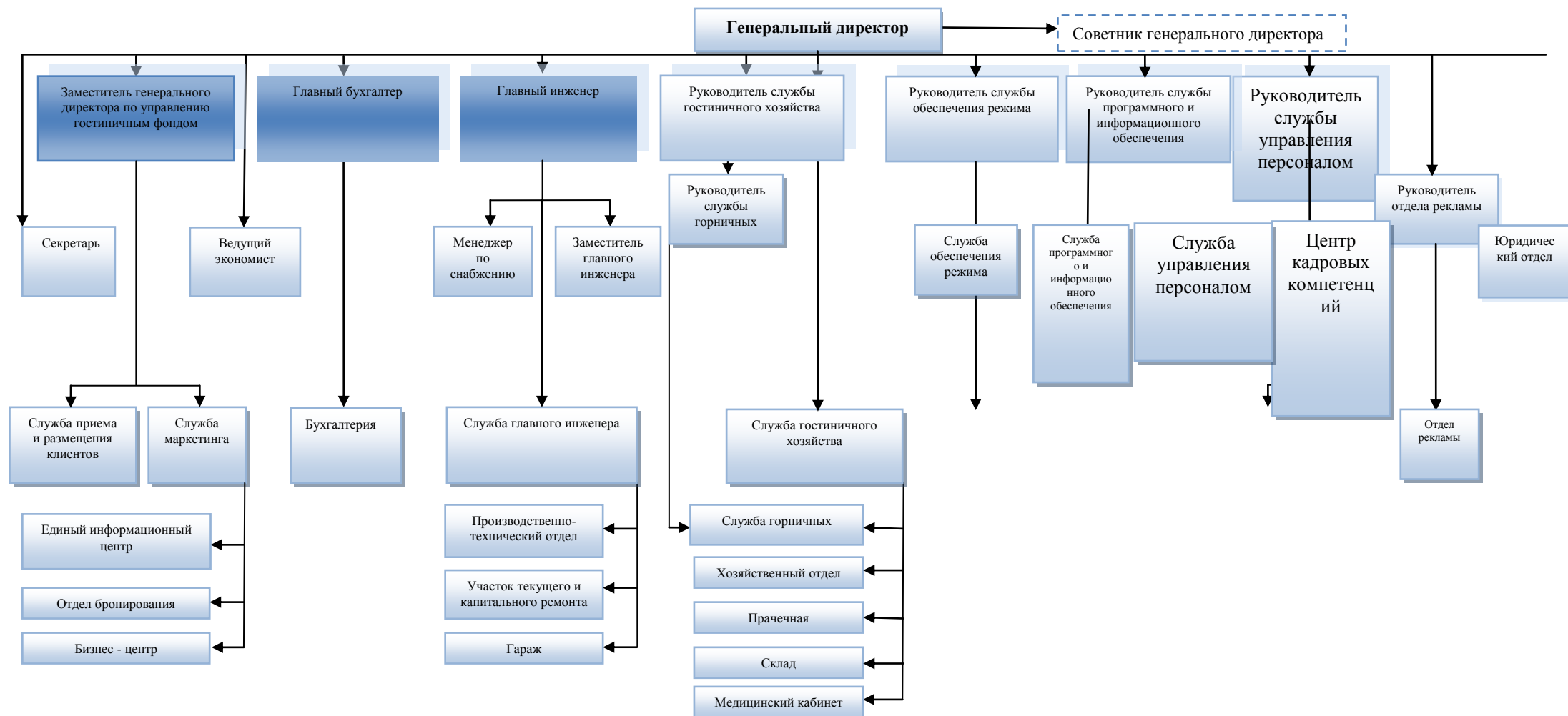
## ПРИЛОЖЕНИЕ М

### Виды адаптации и факторы, влияющие на её реализацию



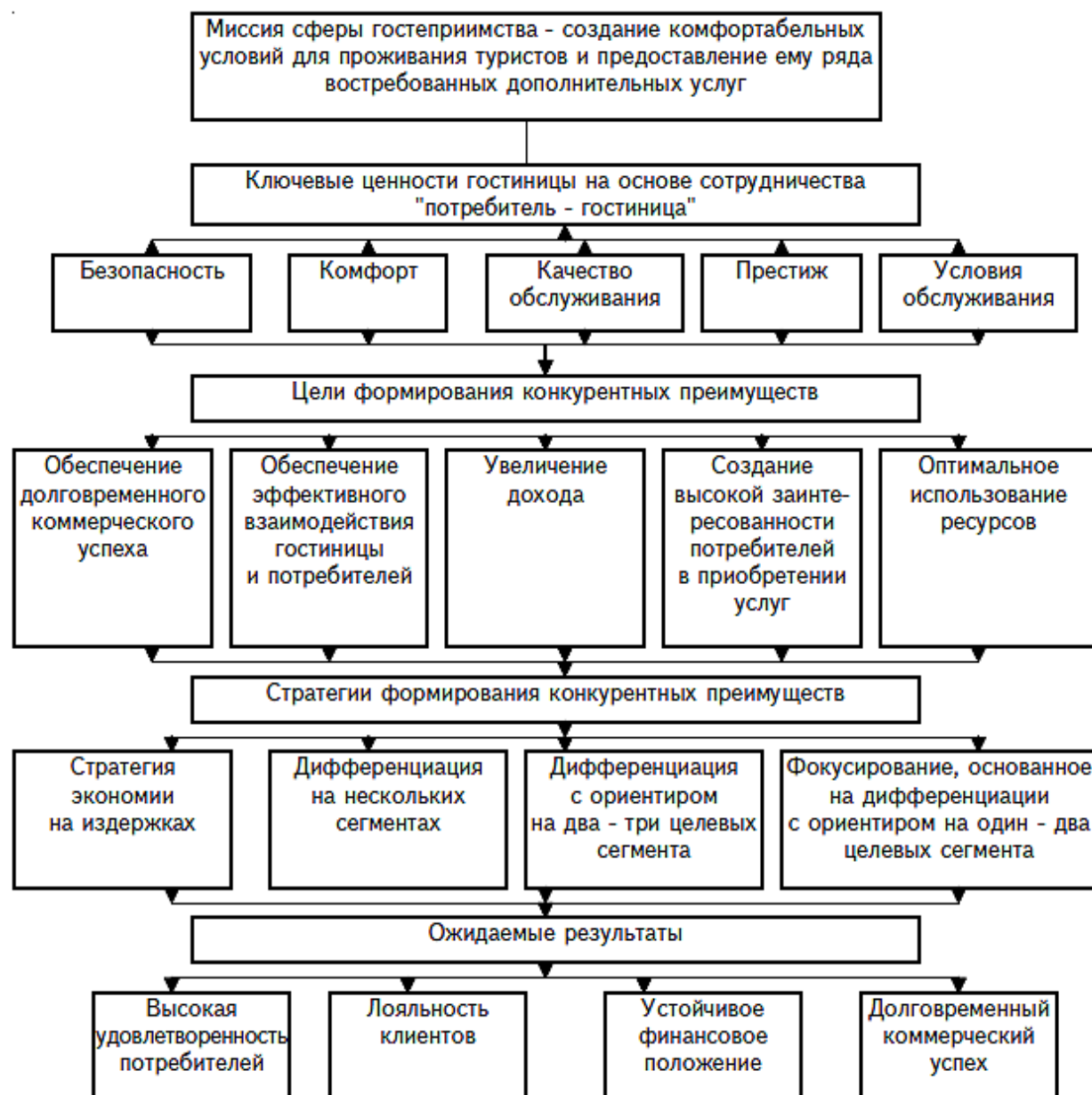
## ПРИЛОЖЕНИЕ Н

### Организационная структура «Гостиницы Красноярск»



## ПРИЛОЖЕНИЕ II

### Модель формирования конкурентных преимуществ для сферы гостеприимства



## ПРИЛОЖЕНИЕ Р

### Горизонтальный анализ баланса «Гостиница Красноярск»

Показатели	На 31.12.201 5	На 31.12.201 4	Отклон ения тыс. руб.	Прирос т %
<b>АКТИВ</b>				
<b>1. Внеоборотные активы</b>	<b>24 333</b>	<b>24479</b>	<b>-146</b>	<b>-0,59</b>
1.1. ОС и НМА	20082	20318	-236	-1,16
1.2. Финансовые вложения	2060	2060	0	0
1.3. Отложенные налоговые активы	822	447	375	84
1.4. Прочие внеоборотные активы	1515	1508	7	0,46
<b>2. Оборотные активы</b>	<b>60632</b>	<b>47870</b>	<b>12762</b>	<b>26,6</b>
2.1 Запасы	5663	6020	-357	-5,93
2.2 Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	9	9	0	0
2.3 Дебиторская задолженность	12312	8749	3563	40,7
2. 4 Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	41396	31449	9947	31,62
2.5 Денежные средства и денежные эквиваленты	1255	1237	18	1,45
2.6 Прочие оборотные активы	-	406	406	-
<b>Баланс</b>	<b>85111</b>	<b>72203</b>	<b>12908</b>	<b>17,8</b>
<b>ПАССИВ</b>				
<b>3.Капитал и резервы</b>	<b>68519</b>	<b>60537</b>	<b>7982</b>	<b>13,1</b>
3.1. УК	15419	15419	0	0
3.2. Добавочный капитал	4690	4690	0	0
3.3. Резервный капитал	2500	2500	0	0
3.4. Нераспределенная прибыль	45910	37928	7982	21
<b>4. Долгосрочные обязательства</b>	<b>372</b>	<b>369</b>	<b>3</b>	<b>0,813</b>
4.1. Отложенные налоговые обязательства	372	369	3	0,813
<b>5. Краткосрочные обязательства</b>	<b>16220</b>	<b>11297</b>	<b>4923</b>	<b>43,5</b>
5.1. Кредиторская задолженность	13319	10018	3301	33
5.2.Оценочные обязательства	2901	1279	1622	1,26
<b>Баланс</b>	<b>85111</b>	<b>72203</b>	<b>12908</b>	<b>17,8</b>

Стоимость пассивов предприятия возросла на 12908 тыс. руб. (17,8%). Это произошло за счет увеличения стоимости собственного капитала, а именно нераспределенной прибыли на 21%. Наблюдается также увеличение краткосрочных обязательств. Их прирост составил 4923 тыс. руб. (43,5%). Рост краткосрочных обязательств обусловлен ростом кредиторской задолженности, которая повысилась на 33% и составила 3301 тыс. руб.

## ПРИЛОЖЕНИЕ С

### Вертикальный анализ баланса «Гостиница Красноярск»

Показатели	На 31.12.2014		На 31.12.2015		Отклонения в уд. весе
	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу	
АКТИВ					
1. Внеоборотные активы	24479	33,90	24 333	28,5	-5,4
1.1. ОС и НМА	20318	28,1	20082	23,6	-4,5
1.2. Финансовые вложения	2060	2,85	2060	2,42	-0,43
1.3. Отложенные налоговые активы	447	0,62	822	0,96	0,34
1.4. Прочие оборотные активы	1508	2,08	1515	1,78	-0,3
2. Оборотные активы	47870	66,3	60632	71,2	4,9
2.1 Запасы	6020	8,33	5663	6,65	-1,68
2.2 Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	9	0,012	9	0,010	-0,002
2.3 Дебиторская задолженность	8749	12,1	12312	14,46	2,36
2. 4 Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	31449	43,5	41396	48,63	5,13
2.5 Денежные средства и денежные эквиваленты	1237	1,71	1255	1,47	-0,24
2.6. Прочие оборотные активы	406	0,56	-	-	-
Баланс	72203	100	85111	100	
ПАССИВ					
3.Капитал и резервы	60537	83,84	68519	80,5	-3,34
3.1. УК	15419	21,35	15419	18,11	-3,24
3.2. Добавочный капитал	4690	6,49	4690	5,51	-0,98
3.3. Резервный капитал	2500	3,46	2500	2,94	-0,52
3.4. Нераспределенная прибыль	37928	52,52	45910	54	1,48
4. Долгосрочные обязательства	369	0,51	372	0,44	-0,07
4.1. Отложенные налоговые обязательства	369	0,51	372	0,44	-0,07
5. Краткосрочные обязательства	11297	15,64	16220	19,05	3,41
5.1. Кредиторская задолженность	10018	13,87	13319	15,64	1,77
5.2.Оценочные обязательства	1279	1,77	2901	0,03	-1,74
Баланс	72203	100	85111	100	

## ПРИЛОЖЕНИЕ Т

### План маркетинга «Гостиница Красноярск»

Мероприятия/ характеристики	Услуги проживания/ гостиница	Услуги питания/ бар, ресторан	Оздоровительные услуги/ отдых и медицина
Product – формирование товарной стратегии			
Характеристики, создающие ценность товара	Постоянный спрос	Постоянный спрос	Постоянный спрос
Уникальные свойства продукта	Комфортность, безопасность проживания	Возможность учета мнения заказчика, разнообразное меню	Прокат инвентаря, расположение, услуги трансфера
Дизайн	Оформление помещений в соответствии с различными предпочтениями	Оформление блюд, дизайн помещения ресторана	Тематическое оформление
Price – формирование ценовой стратегии			
Выбор ценообразования	Ориентация на издержки	Ориентация на спрос	Ориентация на спрос
Построение ценовой линии	Затратный метод	Следование за рыночными ценами	Следование за рыночными ценами
Компенсирование инфляции	Да, рост цен на товары в течение года не меньше 10%		
Дифференцированные цены (в разных системах скидок)	да	да	да
Place – формирование стратегии сбыта			
Прямые продажи потребителям	100% от всего объема предоставляемых услуг		
Promotion – формирование стратегии стимулирования сбыта			
Реклама	Все возможные виды рекламных акций		
Public relations – формирование имиджа и репутации предприятия в глазах общества			
Семинары, приемы, презентационные программы	Возможны как для гостиницы в целом, так и для отдельных видов услуг, оказываемых в рамках её функционирования		
Спонсорские акции	Программы для различных слоев населения		

## ПРИЛОЖЕНИЕ У

### Сравнительная характеристика центров подготовки кадров в России и мире

Показатель	США	Корея	Швейцария	Россия	Красноярский край
Центры подготовки кадров	<p>Занимает одно из лидирующих мест по качеству образования в индустрии гостеприимства, обилию бизнес-школ, а также наличие специализированных отделов и кадровых агентств при образовательных учреждениях, объединенных единой информационной системой с организациями туриндустрии и занимающихся трудоустройством молодых специалистов [112].</p> <p>Среди основных можно выделить:</p> <p><b>Cornell University</b> Итака. Университет, входящий в Лигу Плюща, занимает 19 место в мировом университетском рейтинге. Университет располагает собственным отелем [113].</p>	<p>Образовательная система в туризме и гостиничной сфере Кореи, как одной из наиболее развитых в Северо-Восточной Азии, характеризуется большой численностью различных учебных заведений, однако до сих пор не имеет ясного понимания требований к работнику индустрии [112]. Среди представителей центров подготовки можно назвать:</p> <p><b>Hanyang University</b> <i>имеющий в собственности ресторан и гостиницу и осуществляющий практическую подготовку на их базе.</i> Сотрудничество с более чем 60 университетами мира [114].</p> <p><b>Korea University</b>, Является одним из университетов SKY(Сеульский национальный университет, Корё, Ёнсе), считающихся тремя лучшими вузами страны. Привлекает к работе ведущие отели страны [115].</p>	<p>В Швейцарии была открыта первая школа гостиничного бизнеса. В гостиничной индустрии швейцарская модель образования считается эталоном обучения гостиничному менеджменту для многих стран мира. Со швейцарским дипломом можно работать не только в гостинице, но и в турагентстве, ресторане, казино, авиакомпании, на клубном курорте, круизном корабле и даже руководить любым бизнесом, т.е. он универсален.</p> <p>Представители:</p> <p><b>Ecole Hôtelière de Lausanne</b>, Лозанна (№1 в мировом рейтинге) Государственное учебное заведение, институт гостеприимства, основанный более 100 лет назад, стоявший, наряду с такими вузами, как Glion, у истоков формирования швейцарской модели образования в сфере гостиничного дела.</p>	<p>По данным Министерства образования РФ, в настоящее время кадры для индустрии гостеприимства готовят более 300 высших и средних учебных заведений в стране. Однако, по мнению экспертов в сфере туристского и гостиничного образования, несмотря на экстенсивный характер его развития, выделяется ряд проблем, связанных преимущественно с несбалансированностью рынков труда и образовательных услуг [112].</p> <p>Среди основных центров подготовки можно назвать:</p> <p><b>Российская международная академия туризма</b> (Мос.обл.), Российский гос.универ. туризма и сервиса (М.обл.), Институт туризма и гостеприимства (М.обл), Санкт-Петербургский институт гостеприимства [118].</p>	<p>Среди центров, осуществляющих подготовку кадров для сферы гостеприимства можно назвать следующие:</p> <p><b>Красноярский институт экономики - филиал НОУ ВПО "Санкт-Петербургский университет управления и экономики, Восточно-Сибирский институт туризма - филиал НОУ ВПО "Российская международная академия туризма, Филиал ФГБОУ ВПО "Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева" в г. Норильске</b> [119].</p>



# Окончание приложения У

Показатель	США	Корея	Швейцария	Россия	Красноярский край
	<p><b>Kendall College School of Hospitality Management</b>, Chicago №23 в мировом рейтинге). ВУЗ ориентирован на инновации в технологиях производства и образовании. Практика является неотъемлемой частью обучения. Сотрудничает с большим количеством мировых брендов в индустрии гостеприимства, таких как Hilton, Fairmont, Macy's, Park Hyatt. Студенты получают возможность стажировки и дальнейшей работы [116].</p>		<p>Среди других известных швейцарских центров – Институт гостиничного менеджмента, туризма и спорта <b>Glion Institute of Higher Education (№2 в мировом рейтинге)</b>, в сеть которого входят <b>Glion Hotel School, European Center for Tourism Studies</b> на Корфу (Греция), школа гостиничного бизнеса <b>Les Rocher Марбелья (№3)</b>. Сеть школ <b>Hotelconsult Cesar Ritz Colleges (№10 в мировом рейтинге)</b> включает четыре школы на трех континентах. В их программах соединены швейцарские традиции и американский менеджмент [117].</p>		

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ф

### Проблемы российского профессионального образования

Проблема	Характерные черты и последствия
Отсутствие мониторинга потребностей учреждений гостиничного бизнеса в специалистах различного профиля.	<ul style="list-style-type: none"><li>– Избыток выпускающихся специалистов-менеджеров в соответствии с наличием вакантных мест по данной позиции;</li><li>– невостребованность существенной доли специалистов;</li><li>– снижение престижа профессии менеджера.</li></ul>
Отсутствие системы объективной рейтинговой оценки профильных учебных заведений.	<ul style="list-style-type: none"><li>– Дезориентация молодежи при выборе учебного заведения.</li></ul>
Отсутствие практико-ориентированного обучения, чрезмерная академичность профильного образования при явном недостатке практических навыков.	<ul style="list-style-type: none"><li>– Отсутствие системы привлечения к преподаванию работников гостиничных предприятий;</li><li>– выпуск учебников и учебных пособий, составленных преподавателями, не имеющими практического опыта;</li><li>– формальный характер курсов переподготовки и повышения квалификации специалистов;</li><li>– отсутствие практико-ориентированной инфраструктуры.</li></ul>
Недостаток в средних специальных учебных заведениях, готовящих работников гостиниц.	<ul style="list-style-type: none"><li>– Всего 20% от общего количества обучающихся проходят подготовку для занятия позиции линейного персонала.</li></ul>
Отсутствие полного понимания со стороны отраслевого рынка в необходимости специального образования.	<ul style="list-style-type: none"><li>– При явном дефиците квалифицированных кадров выпускники вузов занимают лишь третье место в кадровой структуре предприятий</li></ul>
Низкий профессиональный уровень выпускников учебных заведений.	<ul style="list-style-type: none"><li>– Недостаток практических навыков выпускников;</li><li>– отсутствие осознания выбора профессии;</li><li>– недостаток коммуникативных навыков и навыков продаж.</li></ul>

## ПРИЛОЖЕНИЕ X

### Цели и задачи кадровой политики ОАО «Гостиница Красноярск»



